

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

## **SOTILASJOHTAJAN INTUITIO**

Suomalaisen reserviläisjohtajan intuitiivinen päätöksenteko rauhanturvatoiminnassa

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2018  
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Mikko Mykkänen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; hallintotiede
Tekijä:	MYKKÄNEN, MIKKO
Tutkielman nimi:	Sotilasjohtajan intuitio: suomalaisen reserviläisjohtajan intuitiivinen päätöksenteko rauhanturvatoiminnassa
Pro gradu -tutkielma:	74 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Toukokuu 2018
Avainsanat:	Intuitio, päätöksenteko, johtaminen, sotilasjohtaminen

---

Intuitio eli holistinen alitajunnassa toimiva tiedonhankinnan ja tiedonkäsittelyn prosessi on vaikeaselitteinen kapasiteetti, mikä on kuitenkin viime aikoina löytänyt tietään eri maiden sotilasdoktriineihin täydentämään perinteisiä malleja sotilaspäätöksentekoprosesseista. Tässä kontekstissa intuition esiinmarssi on liittynyt pääasiassa aikapaineen sisältäviin päätösprosesseihin, kun analyyttisen ajattelun puutteet on todettu päätöksentekoa rajoittaviksi tekijöiksi. Intuitiivista päätöksentekoa on tutkittu sotilaskontekstissa ammattiarmeijoiden parissa, mutta ilmiön puitteissa ei ole tehty tutkimusta reserviläisjohtajista, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin. Tarkemmin sanottuna tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten suomalainen rauhanturvaajana toimiva reserviläisjohtaja hahmottaa intuition roolin operatiivisessa päätöksenteossa.

Tutkimuksen teoreettinen osuus jakautuu kahteen pääluukuun. Ensimmäisessä pääluvussa määritellään intuitiota ja tarkastellaan intuitiivisen päätöksenteon kannalta oleellisia asioita. Teoriaosuuden toisessa pääluvussa yhdistellään sotilaskontekstia ja intuitiota. Tutkimuksen empiirinen osuus on laadullinen lähestymistavan ollessa fenomenologinen. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta suomalaista rauhanturvaoperaatiosta kotiutunutta reserviläisjohtajaa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja aineiston analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti.

Tutkimustulosten mukaan reserviläisjohtajat näkevät intuitiivisen päätöksenteon pohjautuvan kokemukseen. Heidän mukaansa intuitio syntyy alitajunnassa, joten sille olennaista on tiedostamaton syntyperä. Intuitio ilmenee yleensä aikapaineellisissa tehtävissä tai puutteellisilla tilannetiedoilla toimittaessa. Lisäksi tutkimustuloksista selviää, että intuitiota ja rationaalisuutta yhdistelevä päätöksentekomalli on sotilaiden mukaan optimaalinen toimintamalli. Pelkkään intuition ei luoteta varauksetta ja intuitiota yksinään käytetään päätöksentekotilanteessa vain, mikäli aikapaine pakottaa siihen. Uutena ilmiönä aineistosta nousi esiin varoittava intuitio, millä tarkoitetaan normaalista oivaltavasta intuitiosta eroavaa negatiivista intuitiota, mikä pyrkii estämään toteutumassa olevan toimintavaihtoehdon antamalla kokijalleen epämiellyttävän tunteen. Näistä tuloksista seuraava johtopäätös on, että suomalainen reserviläisjohtaja ymmärtää intuitiivisen päätöksenteon pääpiirteet pitkälti intuitioteorioiden mukaisesti, eli ennen kaikkea kokemukseen pohjautuvana. Tämä on kiinnostava havainto, sillä reserviläisjohtajien kokemus rauhanturvaamistoimintaympäristöstä on verrattain lyhyt suhteessa intuitioteoreettiseen näkemykseen, minkä mukaan intuition käyttäminen vaatii pitkän altistumisen sen alan toimintapiirteisiin, jossa intuition halutaan toimivan.

## **SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	4
1.1 Tutkimuksen tavoite, rakenne ja rajaukset .....	6
<b>2 INTUITIO TEOREETTISENA KÄSITTEENÄ</b> .....	8
2.1 Intuition määritelmiä .....	8
2.2 Intuitio ja rationaalisuus.....	12
2.3 Duaaliprosessi.....	16
2.4 Asiantuntijan intuitio ja heuristiikat.....	18
2.5 Naturalistinen päätöksenteko .....	19
2.5.1 Kaavantunnistusprosessi .....	20
2.5.2 Tunnistamiseen pohjautuva päätösmalli.....	21
2.6 Päättävä intuitio ja holistinen intuitio .....	23
2.7 Intuitio ja implisiittinen oppiminen.....	26
<b>3 INTUITIO JA SOTILASKONTEKSTI</b> .....	29
3.1 Sotilaallinen kriisinhallinta.....	29
3.1.1 Syväjohtaminen.....	31
3.1.2 Syväjohtamisen toimintaympäristöt.....	33
3.2 Intuitio ja sotilasjohtaminen.....	35
3.2.1 Toiminnan jälkeinen arviointi .....	41
3.2.2 Dynaaminen taisteluintuitio.....	42
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	44
4.1 Tutkimusstrategia .....	44
4.2 Tutkimuksen aineisto .....	45
4.3 Tutkimusanalyysi .....	47
4.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	48
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	49
5.1 Mitä intuitiivinen päätöksenteko on? .....	49
5.1.1 Intuitiivinen päätöksenteko pohjautuu kokemukseen .....	49
5.1.2 Tiedostamaton syntyperä.....	51
5.1.3 Intuitio ilmenee aikapaineellisissa tehtävissä .....	51
5.1.4 Intuitio ja puutteelliset tilannetiedot .....	52
5.2 Intuition käytöstä .....	53
5.2.1 Intuitio ja rationaalisuus.....	53

5.2.2 Intuitioon ei voi luottaa täydellisesti.....	55
5.2.3 Varoittava intuitio.....	55
5.2.4 Intuitiivista päätöksentekoa on hankala perustella .....	56
5.2.5 Intuitio ja vuorovaikutus .....	57
5.3 Intuitiiviseen päätöksentekoon vaikuttavat muuttujat.....	57
5.3.1 Intuition kehittäminen .....	58
5.3.2 Organisaatiokulttuurin suhde intuitiiviseen päätöksentekoon.....	59
5.4 Tulosten vertaaminen teoriaan .....	61
5.5 Yhteenveto.....	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	66
6.1 Tutkimuksen rajoitukset.....	68
6.2 Jatkotutkimusaiheet.....	69
LÄHTEET.....	70
LIITTEET .....	75
LIITE 1. Teemahaastattelurunko .....	75

## KUVIOT

Kuvio 1. Kaavantunnistusprosessi.....	21
Kuvio 2. Tunnistamiseen pohjautuva päätösmalli eli RPD-malli.....	23
Kuvio 3. U-malli intuition käytöstä eri monimutkaisuuden tasoilla.....	25
Kuvio 4. Analyttisen ja intuitiivisen päätöksentekojärjestelmän yhteneväisyydet .....	28
Kuvio 5. Syväjohtamisen malli.....	32
Kuvio 6. Toimintaympäristön luonne ja johtaminen.....	34

## TAULUKOT

Taulukko 1. Toiminnan jälkeinen arviointi eli AAR-malli.....	42
Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä.....	65

## 1 JOHDANTO

Modernissa alati monimutkaistuvassa maailmassa johtajilla on käytettävissään enemmän tietoa kuin koskaan, mutta samaan aikaan ei ole mahdollisuutta omaksua kaikkea tätä tietoa aikapaineen rajoittaessa toimintamahdollisuuksia. Aikapaineen lisäksi on olemassa monia epävarmuustekijöitä, jotka hankaloittavat päätöksentekoa. Tällaisia ovat esimerkiksi aukot päätöksentekoon liittyvässä datassa, datan liian suuri määrä sekä rajoitettu rationaalisuus ylipäätään (Serman 2000, 26). Näistä hankaluuksista huolimatta ihminen kykenee menestyksekkääseen päätöksentekoon tarvittaessa hyvin nopeasti ja pienellä määrällä tietoa. Tämän menestyksen mahdollistaa intuitiivinen päätöksenteko.

Intuitio on kapasiteetti, mikä on ollut alikäytöllä ja aliarvostettu jo pitkään (Hogarth 2010, 339). Länsimainen kulttuurihistoriallinen perinne on vähintään 1700-luvun valistuksen ajoista lähtien nojannut ja uskonut eksplisiittiseen, artikuloituun ja analyttiseen älykkyyteen. René Descartesin ”ajattelen, siis olen” lausahdusta reflektoiden on ihmismielen syvin olemus rajattu tarkoittamaan vain sen tietoista ja rationaalista osaa. Samanaikaisesti on painettu alas kaikki muut tietämisen tavat kuten vähemmän kliiniset holistinen, kehollinen ja tunteisiin perustuva intuitio. (Claxton & Atkinson 2000, 32–33; Dreyfus & Dreyfus 1986, 1–15.) Vaikka tieteen kentällä ensimmäiset maininnat intuitiosta ovat jo 1900-luvun alkupuolelta, on sen ymmärrys ja arvostus noussut hitaasti. Tähän on vaikuttanut etenkin yksi intuition avainominaisuus eli tiedostamaton syntyperä. Intuitiivista prosessia ei voi tarkkailla tai hallita, emmekä voi sanoa miksi olemme päätyneet intuition kulloinkin antamaan lopputulokseen. Koska intuitiota on mahdotonta perustella, on se päätöksentekomenetelmiä verratessa kärsinyt huonosta maineesta loogiseen analysointiin verrattuna. (Klein 1999, 34.) Intuitiotutkimus on kuitenkin ottanut suuria loikkia ja viimeistään 2000-luvulle tultaessa on asiaan alettu osoittaa suurta kiinnostusta, sillä intuitio on avaintekijä päätöksenteon tehokkuuden lisäämiseksi (Akinci & Sadler-Smith 2012 104; Malewska 2015, 97). Voidaan jopa puhua olemassa olevasta intuitiobuumista (Smith 2008, 458).

Sotilaskontekstissa intuitio on tunnistettu vähintään sotateoreetikko Carl von Clausewitzin (1780 –1831) kirjoituksista lähtien. Hän käytti intuitiosta nimitystä ”coup d’oeil”

(suom. silmäys tai vilkaisu), mikä jakaantuu taktiseen ymmärrykseen ja kykyyn päättää nopeasti toimenpiteistä tämän ymmärryksen perusteella. Taktisen ymmärryksen von Clausewitz määritteli nopeaksi todellisen tilanteen ymmärtämiseksi, minkä normaali henkilö pystyy toteamaan vasta pitkän ajan kuluttua tai ei lainkaan. Coup d'oeil:n avulla sotapäällikkö kykenee näkemään sodan sumun ja epäselvyyden läpi asiat selvästi, käyttäen hyväkseen kertynyttä kokemustaan. (Duggan 2005, 2; Reinwald 2000, 22.)

Viime aikoina on ymmärretty, että intuition mahdollisuudet sotilaspäätöksenteossa ovat huomattavat, koska sen avulla ihmisen päätöksenteon rationaalisuutta voidaan tehostaa epäselvässä ja aikapaineellisessa ympäristössä. Paremmat päätökset kiinnostavat sotilasalalla etenkin, koska sotilaan kouluttamiseen panostettu aika ja raha voivat mennä hukkaan yhdestä huonosta päätöksestä seuraavan miestappion vuoksi. Resurssien tuhlaamisen lisäksi miestappioista seuraa myös poliittista turbulenssia inhimillisestä tragediasta puhumattakaan. Poliittisen turbulenssin osalta voidaan puhua Suomessakin tunnetusta ”sinkkiarkkusyndroomasta” eli eduskunnassa esiintyvistä miestappioiden pelosta (Suomen Kuvalehti 2009).

Intuitiivista sotilaspäätöksentekoa on pyritty kehittämään etenkin Amerikan Yhdysvaltojen eri aselajien toimesta. Suomalainen sotilasdoktriini ei sen sijaan tunnista intuitiivista päätöksentekoa vielä lainkaan. Yhdysvaltojen sotilasoperaatiot eroavat monessa mielessä Suomen suorittamista sotilastoimista, mutta tämän tutkimuksen kannalta seuraavat kaksi asiaa ovat erityisen huomion arvoisia. Ensinnäkin Yhdysvallat, kuten suurin osa länsimaista, pitää yllä ammattiarmeijaa, jossa harjoitteluun on aivan erilaiset mahdollisuudet verrattuna suomalaisen reserviläisarmeijan mahdollisuuksiin. Harjoittelun määrällä taas on vaikutusta intuitiivisen päätöksenteon kehittymiseen. Toiseksi Yhdysvallat operoi armeijallaan erilaisissa paikoissa kuin Suomi, mikä vaikuttaa tilanteisiin, joita näiden kahden maan sotilaat kohtaavat. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatellut suomalaiset sotilaat eivät ole joutuneet tulitaisteluun kriisinhallintapalveluksensa aikana.

Modernit kriisinhallintaoperaatiot heittävät niissä toimiville (ml. suomalaisille) sotilaille yhä monimutkaisempia tiukan aikapaineen sisältäviä haasteita, kuten miten tunnistaa tienvarsipommi liikkuvasta autosta tai miten tunnistaa väkijoukosta vihamielinen toi-

minta, kun vastapuoli pukeutuu uniformun sijaan samalla tavalla kuin kaikki muutkin paikalliset. Analyttinen päätöksenteko ei pysty vastaamaan tehokkaasti tämänkaltaisiin ongelmiin, sillä aikapaineen johdosta tilanteet menevät ohi sekunneissa tai parhaimmillaankin minuuteissa. (Cohn, Squire, Estabrooke & O'Neill 2013, 401.) Klassinen intuitiokäsitys sanoo, että intuition menestyksellä käyttö päätöksenteossa vaatii jopa 10 vuoden intensiivisen altistuminen sen alan toimintapiirteisiin, jossa intuition halutaan toimivan (Cohn ym. 2013, 407). Tällainen kokemus on suomalaiselle reserviläisjohtajalle kuitenkin mahdottomuus. Käyttääkö hän silti intuitiotaan? Länsimaisten armeijoiden piirissä harvinaislaatuisten reserviläisarmeijan piirteet tekevät Suomen Puolustusvoimien kriisinhallintasotilaista relevantin tutkimuskohteen, mutta lisäksi on myös mielenkiintoista pohtia vaikuttaako reserviläissotilaiden siviilitausta heidän intuitiiviseen päätöksentekokykyynsä.

Tässä tutkielmassa tutkitaan intuition roolia suomalaisessa sotilaspäätöksenteossa. Intuitio on ylipäätään päätöksenteon tutkimuksessa ajankohtainen aihe, mutta myös sotilaskontekstissa sille on tilausta parempien päätösten muodossa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite, rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella suomalaisen reserviläissotilasjohtajan intuitiivista päätöksentekoa operatiivisissa kenttäolosuhteissa toimittaessa. Koska edelliset varsinaiset viralliset Suomen operoimat sotatoimet suoritettiin 27. huhtikuuta 1945, on tämän tutkimuksen puitteissa käännytty sotilaallisen kriisinhallinnan puoleen, sillä se on toimintaympäristönä niin lähellä sodan ajan vastaavaa kuin nykytilanteessa voidaan päästä (Puolustusvoimat 2012, 31). Intuitiivista päätöksentekoa on tutkittu sotilaskontekstissa ammattiarmeijoiden parissa, mutta ilmiön puitteissa ei ole tehty tutkimusta reserviläisjohtajista, joten tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan viimeksi mainittua joukkoa. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

- ”Miten suomalainen rauhanturvaajana toimiva reserviläisjohtaja hahmottaa intuition roolin operatiivisessa päätöksenteossa?”

Tätä tutkimuskysymystä pyritään avaamaan kahdella alakysymyksellä, jotka ovat seuraavat:

1. Miten reserviläisjohtaja ymmärtää intuitiivisen päätöksenteon?
2. Miten nämä samat johtajat kuvaavat intuitiivisen päätöksenteon mahdollisuuksia ja rajoituksia?

Tässä tutkielmassa tutkimuskysymys on pyritty selvittämään haastattelemalla eri kriisinhallintaoperaatioissa palvelleita suomalaisia reserviläissotilaita, jotka ovat palvelleet joko aliupseerin tai upseerin johtovastuun sisältävissä tehtävissä.

Tämä tutkimus etenee siten, että johdannon jälkeen seuraa intuitiota yleisesti määrittelevä luku, minkä jälkeisessä luvussa tarkastellaan intuitioon ja sotilaskontekstiin liittyviä asioita. Tämän jälkeen edetään tutkimusmenetelmien kautta tutkimustuloksiin sekä lopulta johtopäätöksiin ja pohdintaan.



## 2 INTUITIO TEOREETTISENA KÄSITTEENÄ

### 2.1 Intuition määritelmiä

Tieteellisen intuition kehityksen keskeisenä esteenä on ollut selkeän määritelmän puuttuminen. Intuitio on ollut pitkään kehnosti määritelty, eikä parempilaatuisia määrittelyjä ole saatu aikaiseksi kuin vasta 2000-luvun puolella. Syynä tähän lienee ollut intuition hankala tutkittavuus, mikä on johtanut siihen, että tutkimus on pyrkinyt lähestymään sitä monesta eri tulokulmasta. Niinpä metodologisesti ja konseptuaalisesti monimuotoinen tutkimus on tuottanut määritelmällisesti monimuotoisia tulkintoja. (Salas, Rosen & DiazGranados 2010, 943; Akinci & Sadler Smith 2012, 118.)

Intuitio on määritelty sanakirjassa sisäiseksi näkemykseksi sekä oivallukseksi, joka ei perustu päättelyyn (Koukkunen, Hosia & Keränen 2005, 149). Sanan tausta on latinan kielen sanassa *intueri*, mikä tarkoittaa käännettynä sisäisesti näkemistä, pohtimista tai päälle katsomista (Goldberg 1985, 29). Lyhyesti sanottuna intuition voidaan määritellä olevan välitöntä tietämistä, jonka syntyperä ei ole tiedostettua (Goldberg 1985, 30; Simon 1992).

Simonin (1992) klassisen määritelmän mukaan sanalla intuitio kuvataan nopeaa vastausta ongelmaan tai kysymykseen, silloin kun vastauksen synnystä ei voida antaa tarkkaa kuvausta. Hän kuvailee asiantuntijan intuitiota vielä tarkemmin: ”*Tilanne on antanut vihjeen, vihjeen ansiosta asiantuntija saa muistiin tallennetun informaation käyttöönsä ja informaatiosta saadaan vastaus. Intuitio ei ole enempää eikä vähempää kuin tunnistamista.*”. Tällaisessa tilanteessa siis tiedostamme tunnistaneemme vihjeen, mutta emme tiedosta miten olemme vihjeen tunnistuksen onnistuneet suorittamaan. Tämä määritelmä on saanut kritiikkiä, minkä mukaan intuitio on enemmän kuin kaavantunnistusta, sillä se luo myös uutta eikä vain toista vanhaa (Akinci & Sadler Smith 2012, 107).

Nykytutkimuksen mukaan intuitio on kokemuksellinen ilmiö, minkä taustalla on implisiittisesti tallennettu tieto, mitä käsitellään alitajuisesti kognitiivisten ja tunneperäisten prosessien monimutkaisessa vuorovaikutuksessa. Toisin sanottuna intuitio on epäjatku-

va tiedonhankinnan ja tiedonkäsittelyn prosessi, mikä toimiessaan ottaa huomioon rationaalisia ja emotionaalisia elementtejä tuottaen välitöntä tietämistä ilman rationaalista päättelyä. Intuitio suorittaa alitajunnassa nopean ja holistisen tiedonkäsittelyn, mistä seuraa tietoinen tunne (hunch) ja tyypillisesti vakuuttuneisuus tunteen paikkansa pitävydestä. Intuitio on holistinen eli kokonaisvaltainen tiedonkäsittelyn tapa verrattuna kognitiiviseen yhdistelyyn, missä ongelman eri elementtejä tarkastellaan ensiksi omissa siiloissaan. Intuitio saavutetaan ilman ponnisteluja ja se saattaa syntyä joko kognitiosta (esim. kaavantunnistus) tai tunteesta (esim. pelko). (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 306; Malewska 2015, 98; Hogarth 2010, 339.)

Intuitio on kognitiivinen kyky, mitä on vaikeaa tai mahdotonta kuvata, koska se tapahtuu alitajunnassa. Se tarkoittaa, ettei intuition syntyprosessia ei voida kuvata kirjoittamalla sitä auki. Näin ollen intuitiota ei voida kontrolloida tai pilkkoa paloiksi. Intuitiota on pidetty irrationaalisena prosessina, mikä toimii vain alimmilla älykkyyden tasoilla, mutta uusimman tutkimuksen mukaan tämä ei pidä paikkaansa, vaikka se ei muodollisesti täytäkään rationaalisuuden vaateita. Irrationaalisuuden sijaan intuitio on tunnetta ja kognitiota sisällään pitävä prosessi, mikä tietyissä olosuhteissa suoriutuu rationaalisuutta vastaavalla tasolla. (Mintzberg 1994, 191; Sadler-Smith & Sparrow 2008, 315.)

Intuitio eroaa rationaalisesta kognitiosta etenkin, koska se prosessina ei tuota dataa, mikä pystyisi tyydyttämään asioiden välistä todennettavuutta. Kuitenkin lopputulosten osalta prosessi voidaan perustella ja todentaa. (Malewska 2015, 98.) Aivan kuten rationaalisessa kognitiossa, intuitio pitää sisällään ongelman määrittelyn, analyysin sekä synteessin, mutta nämä toimet tapahtuvat alitajunnassa nopeasti ja samanaikaisesti (Calabretta, Gemser & Wijnberg 2017, 367).

Intuitio on ajattelun prosessi, minkä panos (input) on pääasiassa assosiatiivisella oppimisella hankittu tieto, mikä on säilötty pitkäaikaiseen muistiin. Tämä tieto prosessoidaan automaattisesti alitajunnassa, minkä jälkeen tuloksena (output) on tunne, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. (Betsch 2011, 3–5.) Niinpä intuitio on kognition tyyppi, mikä eroaa kvalitatiivisesti analyttisestä ajattelusta (Salas ym. 2010, 943). Intuitiossa ei ole deduktiivista tai induktiivista vaiheittain etenevää päättelyä tai tietoista analyysiä tilanteesta (Weidemann Eriksen 2010, 197).

Intuitio on sopiva työkalu silloin, kun päätöksentekijä joutuu käsittelemään informaatiota tulkitsemalla sitä aistiensa kautta, kun tilanteen antamista vihjeistä suuri joukko on irrelevantteja tai kun tilanteen antamat vihjeet ilmenevät rinnakkain yksinkertaisen lineaarisen esiintymisen sijaan. (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 309–310.) Intuitio mahdollistaa päätökset ensinnäkin silloin kun kyseessä on epäselvä riskin sisältävä tilanne, jossa ei ole tarpeeksi vertailukohtia tai muuttujien tieteellinen ennustettavuus on vähäinen. Toiseksi tällaisia ovat tilanteet, joissa on käytettävissä liikaa tai liian vähän asiatietoja. Kolmanneksi mainittakoon tilanteet, mihin sisältyy merkittävä aikapaine. Viimeisenä voidaan mainita päätöstilanteet, joissa on tarjolla monia hyviä vaihtoehtoja, joihin kaikkiin on olemassa hyvät perustelut. (Agor 1987, 41–42; Malewska 2015, 97; Goldberg 1985, 31.)

Intuition laatuun vaikuttavat useat tekijät kuten päätöksentekijä, päätöksentekoprosessi sekä palaute. Päätöksentekijässä huomionarvoisia osa-alueita ovat ensinnäkin hänen kokemuksensa eli asiantuntemus juuri kyseisestä ympäristöstä, jossa päätöstä tehdään. Toiseksi hänen kognitiiviset preferenssinsä vaikuttavat siihen, kumpaa päätöksentekotapaa hän on tottuneempi käyttämään, intuitiivista vai analyttistä. Päätöksentekoprosessissa tulee huomioda prosessin rakenne sekä saatavissa olevan datan monimutkaisuus ja sen ajallinen saatavuus. Mikäli data on monimutkaista ja saatavissa vain hetken, on intuitio todennäköisesti tehokas vaihtoehto. Jos taas tehtävä on yksinkertainen, on rationaalinen prosessi todennäköisesti parempi valinta. (Salas ym. 2010, 948–949.)

Intuitiota käytetään jokaisessa päätöksentekoprosessissa, mutta vaihtelevalla intensiteetillä. Sen käytön laajuus riippuu sisäisistä ja ulkoisista muuttujista. Sisäisiä muuttujia ovat mm. kokemus ja henkilökohtaiset attribuutit kuten persoona, suhtautuminen elämään ja kyvyt. Ulkoisia muuttujia ovat päätöksenteon olosuhteet, ratkaistavan ongelman rakenne ja luonne sekä organisaatiokulttuuri. (Malewska 2015, 98.) Kognitiivisen jatkumon teorian (cognitive continuum theory) mukaan intuition käyttö päätöksenteossa vaihtelee kyseisen päätöksentekotilanteen luonteen mukaan. Päätöksentekotilanteen luonne voidaan osoittaa johonkin kohtaan analyttisyys-intuitio janaa. Ajatuksena on, että on olemassa hyvää ja huonoa intuitiivista päätöksentekoa. Ensin mainittua voidaan

kuvata älykkääksi kompleksisen datan prosessoinniksi ja jälkimmäistä vääristyneeksi tai laiskaksi tiedon prosessoinniksi. (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 315.)

Henkilön oma subjektiivinen arvio intuitionsa oikeellisuudesta ei ole relevantti mittari silloin, kun pyritään selvittämään asiantuntijan intuition pätevyyttä. Ihmisen subjektiivinen varmuus intuition oikeellisuudesta perustuu tunteen johdonmukaisuuteen sekä vaivattomuuteen, mutta nämä piirteet saattavat ilmetä yhtä lailla kaikenlaisissa ympäristöissä. Intuition luotettavuutta voidaan arvioida sen kokijan taustan mukaan, eli sillä onko asiantuntemus hankittu pitkäkestoisella harjoituksella ja onko se kerätty riittävän ennustettavasta ympäristöstä. Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan ymmärtää intuition toimintavarmuus. (Kahneman 2012, 276–278; Hogarth 2010, 340–341; Bastick 1982, 150; Calabretta ym. 2017, 367.)

Ongelmanratkaisutilanteessa analyyttisten ja intuitiivisten ratkaisujen välillä on todettu olevan tilastollisia eroja. Analyyttinen ongelmanratkaisu tuottaa enemmän tarkkoja oikeita vastauksia, mutta virheen sattuessa hajonta on isompi verrattuna intuitiiviseen ongelmanratkaisuun. Toisin sanoen intuitiivinen ongelmanratkaisu ei osu oikeaan yhtä usein, mutta on johdonmukaisemmin lähempänä oikeaa tulosta. (Mintzberg 1994, 327.) Sosiaalisen kanssakäymisen puitteissa on tutkittu sosiaalista älyä eli esimerkiksi sitä, miten ihminen tulkitsee ihmiskasvoilta eri ilmeiden merkityksiä. Tässä kontekstissa sosiaalisella intuitiolla saavutetaan huomattava menestys suhteessa rationaaliseen analyyttiseen päättelyyn. (Goleman 2006, 108–110.)

Jos verrataan intuition ja analyysin kustannuksia, voidaan todeta seuraavaa. Pelkästään operointikuluja tarkasteltaessa intuitio on halvempi vaihtoehto, sillä se on välittömästi saatavilla, kun taas analyysi on hidasta ja kallista kun dataa joudutaan etsimään, tutkimaan ja analysoimaan. Mikäli lisätään yhtälöön investointikulut, kääntyy asetelma päällelleen, sillä intuitioon vaadittavan asiantuntijakokemuksen hankkimiseen kuluu vuosia, mutta analyysiin ei tarvita välttämättä tarkkaa alakohtaista osaamista, vaan periaatteessa kuka tahansa hyvä analyytikko riittää. (Mintzberg 1994, 325.)

Intuition on todettu lisäävän päätöksen tarkkuutta, nopeutta sekä luottamusta tehtyyn päätökseen (Lufityanto, Donkin & Pearson 2016). Vaikka intuitiota käyttää tietämät-

tään, lisää se päätöksenteon tarkkuutta ja tehokkuutta. Kuitenkin jos ihminen käyttää intuitiota tietoisesti voi hän saavuttaa tiettyjä lisäetuja, kuten päätöksentekoon liittyvän relevantin tiedon paremman tunnistamisen. (Malewska 2015, 98.) Stressi ja väsymys heikentävät intuitiota, mikä saattaa vaikuttaa myös siitä seuraavan intuitiivisen päätöksentekoprosessin laatuun (Adair 2004, 60).

Intuitiolla on joitain lähikäsitteitä, kuten vaisto ja oivallus, joiden erot ovat kuitenkin tärkeää huomata. Intuitio eroaa vaistosta, sillä vaisto on synnynnäinen ominaisuus, kun taas intuitio on oppimisen tulosta. Näin ollen puhe intuitiosta vaistona tulee ymmärtää korkeintaan metafora-tasolla. Intuitio ei ole myöskään oivalluksen (insight) synonyymi, sillä oivalluksen tarkoittaessa ongelman ytimen ymmärtämistä, voi se tapahtua yhtä hyvin niin intuitiivisesti kuin analyttisestikin. (Hogarth 2010, 339.)

Ihmisten puheissa intuitio saattaa joskus esiintyä taianomaisena tekijänä, mikä on ratkaissut yhden tai useammankin mahdottoman tilanteen. Näitä sankaritarinoita voidaan kuitenkin selittää sillä, että muisti nostaa esille suhteettomasti onnistumisia ja painaa epäonnistumiset unholaan. Näiden tarinoiden perusteella intuition onnistumisprosentista voidaan tuskin sanoa mitään. Lisäksi näitä tarinoita voidaan selittää sillä, että niiden kertojat eivät tiedosta onnen merkitystä: joskus vain osuu oikeaan, vaikka olosuhteet olisivat vaikeat. (Hogarth 2010, 344.)

## **2.2 Intuitio ja rationaalisuus**

Klassisen päätösteorian taustalla on ajatus täydellisestä rationaalisuudesta (Harisalo 2008, 146). Täydellisellä rationaalisuudella tarkoitetaan määriteltyjen rajojen sisällä tapahtuvaa johdonmukaista valintaa, joka kohdistuu vaihtoehtoon mikä maksimoi arvot ja hyödyt. Täydellisen rationaalisuuden saavuttamiseen katsotaan liittyvän neljä päätekijää: tavoitteet ja päämäärät, vaihtoehdot, seuraukset sekä valinta. Ensiksi päämäärät ja tavoitteet arvioidaan eräänlaiseksi funktioksi siten, että pystytään vertailemaan erilaisten seurausten tuomaa hyötyä. Päätöstä tehtäessä päätöksentekijällä tulisi olla tiedot kaikista erilaisista seurauksista suhteessa päämääriinsä ja tavoitteisiinsa, mukaan lukien kaikki välilliset vaikutukset. Toiseksi kartoitetaan vaihtoehdot, joiden tulisi ottaa huomioon myös mahdolliset asiaan liittyvät myöhemmin eteen tulevat päätökset. Kolmanneksi

vaihtoehtoihin liitetään yksilöidyt ennustetut seuraukset, joita tulisi tarkastella myös näkökulmasta, joka ottaa huomioon päätöksentekijän erehtyväisyyden ennustuksia tehtäessä. Neljänneksi tapahtuvassa valinnassa valitaan yksinkertaisesti vaihtoehto, jonka hyödyt ovat suurimmat päätöksentekijän valitsemassa tarkoituksessa. (Allison & Zelikow 1999, 18.) Intuitio ei sovi klassisen päätösteorian malliin, koska täydellinen rationaalisuus perustuu aina analyysiin eri vaihtoehtojen välillä, kun taas intuitio tuottaa alitajunnassa välittömän vastauksen holistisen prosessin päätteeksi. (Harisalo 2008, 148; Hogarth 2010, 339.)

Herbert Simon loi teorian rajoitetusta rationaalisuudesta erottamalla todellisen käyttäytymisen täydellisestä rationaalisuudesta. Simon on määritellyt päätöksenteossa ilmenevän täydellisen rationaalisuuden olevan käyttäytymistapa, jolla saavutetaan haluttujen arvojen maksimointi tietyssä tilanteessa. Päätöstilanteessa tämä saavutetaan tutkiskelemalla mahdollisia käyttäytymisvaihtoehtoja ja niiden valinnasta syntyviä erilaisia jälkiseuraamuksia, minkä jälkeen valitaan haluttuja arvoja ja kriteereitä mahdollisimman hyvin palveleva vaihtoehto. (Simon 1979, 112, 118.)

Vaikka todellinen käyttäytyminen olisi yleisen tulkinnan mukaan rationaalista, ei se täytä täydellisen rationaalisuuden ehtoja, ja näin ollen sitä siis koskee rajoitettu rationaalisuus. Pääasiallisia rationaalisuuden rajoituksia on kolme: ensinnäkin ihmisen puutteellinen käsitys ympäristönsä lainalaisuuksista ja säännönmukaisuuksista johtaa tiedon epätäydellisyyteen. Toiseksi ihmismielen rajoitettu kyky nähdä valinnasta syntyvien seurausten laajuus ja arvotekijöiden painottamisen hankaluus vaikeuttavat ennakoimista. Kolmanneksi käyttäytymismahdollisuuksien laajuus aiheuttaa ihmisen mielikuvitukselle lähestulkoon mahdottoman tehtävän, kun pyritään täydelliseen toimintaan suunnittelun kannalta. (Simon 1979, 120–121.)

Täydellisessä rationaalisuudessa intuitiolla ei ole minkäänlaista roolia. Simon kuvaa täydellisen rationaalisuuden tilannetta positiivisen ärsykkeen avulla: rationaalisuuteen pyrittäessä tulisi aina ärsykkeen esiinnyttyä ennen valintaa ilmetä epäröintiä, jossa punnitaan arvojen maksimoinnin mahdollisuuksia. Mahdollinen epäröinti saattaa muuttua epäaktiivisuudeksi tai jopa ”jäätymiseksi” eli pitkittyneeksi epäaktiivisuudeksi, koska yksilö ei pysty suoriutumaan rationaalisuuden vaateista. Epäröinnistä johtuvien haitto-

jen takia täydellinen rationaalisuus on Simonin mukaan epätodennäköinen toimintamalli. (Simon 1979, 126.)

Rajoitetun rationaalisuuden näkökulmasta epäröintiä todennäköisempi seuraus on ärsyke-reaktio-malli. Kyseinen malli tuottaa usein valinnan jo ennen tietoista tilannetekijöiden arviointia. Tämä tapahtuu ulkoisen tai sisäisen ärsykkeen ohjattua yksilön suoraan tiettyihin tilannetekijöihin, jättäen osan automaattisesti tarkastelun ulkopuolelle. Tietoisuus ei ole ärsyke-reaktio-mallissa välttämätön elementti, koska ihmisen keskushermosto pystyy luomaan toimintaa ärsykkeen pohjalta siten, että suurin osa keskushermostosta jää koskemattomaksi. (Simon 1979, 126.) Siispä jo Simonin alkuperäisen rajoitetun rationaalisuuden teorian mukaan on mahdollista, että intuitio saattaa tuottaa päätöksentekomekanismina parempia tuloksia kuin rationaalinen analysointi (Akinci & Sadler Smith 2012, 107).

Koska rajoitetun rationaalisuuden mukaan osa päätöksenteosta saattaa tapahtua tiedostamatta, on relevanttia tarkastella huomiokyvyn roolia osana valintaa. Huomiokyky voidaan määritellä joukoksi kullakin hetkellä tiedostetuksi tulevia tekijöitä. Vaikka pääsääntöisesti huomiokyvyn ulkopuolella toimivat ainoastaan tottumusten ohjaamat toiminnot, kuten yksittäisten raajojen liikkeet, on tiedostamattomalla toiminnalla myös jonkin verran oppimiskyvyn kapasiteettia. Raajojen liikkeiden lisäksi totumuksen ohjaamia toimintoja ilmenee myös korkeammilla haastavuustasoilla. Kun otetaan laskuihin huomiokyky ja sen ulkopuolella vaikuttavat asiat, voidaan ärsyke-reaktio-mallia eli rajoitetun rationaalisuuden käyttäytymismallia tarkentaa seuraavanlaisesti: ensin valintaprosessin aktivoi ärsyke, joka kohdentaa huomiokykyä olennaiseen paikkaan. Tämän jälkeen syntyvä reaktio on osittain harkittu, mutta sisältää samalla merkittävän osan tottumukseen perustuvaa tiedostamatonta toimintaa. Tiedostamaton toiminta ei useimmiten ole irrationaalista, jos se sisältää tavoitteen saavuttamiseksi kehitettyä ehdollistettua käyttäytymistä. (Simon 1979, 127–128.) Simonin ärsyke-reaktio-mallin kuvailussa voidaan tunnistaa samoja elementtejä kuin muissa myöhemmin kehitetyissä kaavantunnistus-malleissa: vihjeet (ärsykkeet) auttavat tunnistamaan kaavan, mikä siirtää huomiokykyä olennaiseen suuntaan etsimään lisää asiaan liittyviä vihjeitä (Klein 2003, 22). Simonin rajoitettu rationaalisuus loi pohjaa myös heuristiikka-ajattelulle eli nyrkkisääntöjen mukaiselle tilanteen yksinkertaistamiselle (Hogarth 2010, 340–341).

Aiemmassa tutkimuksessa joissain yhteyksissä intuitio on asetettu rationaalisuuden vastakohtana irrationaaliseksi, minkä ei katsota pitävän paikkaansa seuraavan logiikan johdosta. Intuitio ei ole irrationaalista, koska se syntyy harjoittelun, kokemuksen ja oppimiskokemuksen kautta. Näistä kolmesta asiasta seuraa tietoa, konsepteja ja kaavoja, mitkä säilötään osittain tietoiseen mieleen, mutta osittain alitajuntaan. Näin ollen intuitio siis ei ole irrationaalinen aavistus, vaan sen sijaan se on vaikeasti kuvattavissa oleva ajatusprosessi, mikä eroaa klassisesta rationaalisesta päättelystä, mutta sen tulokset ovat todennettavissa ja kommunikoitavissa. (Malewska 2015, 98; Sadler-Smith & Sparrow 2008, 315.)

Simon osoitti teoriallaan olemassa olevat ihmismielen informaation käsittelyyn liittyvät kognitiiviset rajoitukset, jotka tulevat vastaan etenkin epävarmassa ympäristössä, jossa avainmuuttujia on vaikea tunnistaa, mitata ja ennustaa, eikä niiden välisiä suhteita ole helppo hahmottaa (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 308). Kuitenkaan nämä rajoitukset eivät päde samassa mielessä intuitiiviseen päättelyyn, sillä intuitio pystyy kiertämään nämä esteet tiettyjen tekijöiden avulla. Ensinnäkin intuitio käyttää hyväksi ihmisen kykyä prosessoida ja koodata frekvenssi-informaatiota. Toiseksi se hyödyntää aivojen tunnistuskapasiteettia, mikä toimii myös epäsuotuisissa olosuhteissa ja sitä on mahdollista tarkastella erillään muusta muistista. Kolmas hyödynnettävä tekijä on autoprosessointi, mikä tulee esiin etenkin silloin, kun muistikapasiteetti on kiinnitetty muihin asioihin tai kun tilanteessa on aikapainetta. Viimeiseksi ihminen pystyy rajoitetusta huomiokyvystä riippumatta keräämään visuaalisesti informaatiota, vaikka visuaalinen altistuminen olisi erittäin lyhytkestoista. (Hogarth 2010, 341.)

Rationaalisuus ja intuitio on monesti päätöksenteossa asetettu toistensa vastavoimiksi, mutta tällaisen keskustelun sijaan näkökulmaa tulisi suunnata siihen, miten päätöksiä pystyttäisiin tekemään parhaiten yhdistelemällä näitä kahta asiaa (Hogarth 2010, 346; Malewska 2015, 98; Dreyfus & Dreyfus 1986, 160). Rationaalinen analyysi ja intuitiivinen arviointi ovat tehokkaassa päätöksenteossa toisiaan täydentäviä komponentteja. (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 308). Tekemällä päätöksiä vain toisella näistä ajautuu todennäköisesti ongelmiin (Klein 2009, 71).



Rationaalisuuden ja intuition vuorovaikutusta strategisessa päätöksenteossa tutkineet Calabretta, Gemser ja Wijnberg (2017) ovat nostaneet esiin paradoksisuuden näkökulmaa näiden kahden päätöksentekomekanismin yhteistoiminnassa. Paradoksisuudesta voidaan puhua, koska intuitio ja rationaalisuus ovat kuin kaksi eri päätöksenteon ”kieltä”, joita kuitenkin molempia tarvitaan tehokkaassa päätöksenteossa. Rationaalisuuden ja intuition perustavanlaatuiset erot johtavat yhteiskäytössä usein jännitteisiin, sillä ensisijaisesti rationaalista päätöksentekoa käyttävän henkilön ei ole helppo vaihtaa intuitiota ensisijaiseksi päätöksentekomekanismiksi, saman pätiessä toisin päin ensisijaisesti intuitiiviseen päätöksentekijään. Niinpä voidaan puhua paradoksisuuden näkökulmasta, jossa pitkäaikaista ristiriitaa, mikä vaatii toimenpiteitä, ei voida ratkaista omaksumalla intuitiivinen ja rationaalinen näkökulma samanaikaisesti tai luomalla näiden välille kompromissi. Tämän paradoksisuudesta syntyvien jännitteiden ymmärtäminen on olennaista, mikäli strategista päätöksentekoa halutaan kehittää. Mikäli jännitteiden luonne ymmärretään, on myös mahdollista hallita niitä (Calabretta ym. 2017, 365–369.)

Intuition ja rationaalisuuden paradoksisuudesta syntyvien jännitteiden hallinta tapahtuu hyväksymisen ja sovittamisen strategioiden kautta. Hyväksymisen strategiassa toimijat hyväksyvät paradoksisen tilanteen ja pyrkivät paradoksin ratkaisemisen sijaan uudenmuotoilemaan jännitteet sekä näkemään tilanteen sisältämät mahdollisuudet parempaan lopputulokseen. Toisin sanoen paradoksisuuden hyväksymisellä pystytään hyödyntämään intuition ja rationaalisuuden dynaaminen luonne. Sovittamisen strategiassa taas pyritään sovitteluun jännitteitä etsimällä tapoja, joilla kilpailevat vaatimukset saataisiin kohtaamaan sen sijaan että pyrittäisiin eliminoimaan jännitteet. Yksi sovittelun tapa on eriyttäminen, jonka avulla tunnistetaan molempien toimintatapojen hyödyt ja pyritään käyttämään näitä hyötyjä erillään. (Calabretta ym. 2017, 368–369.)

## 2.3 Duaaliprosessi

Ihmisaivojen toiminnassa voidaan erottaa kaksi eri tiedonkäsittelyyn liittyvää järjestelmää (Salas ym. 2010, 944.) Nämä järjestelmät ovat kuin kaksi mieltä yksissä aivoissa (Akinci & Sadler Smith 2012, 111) ja niiden toimintaa nimitetään duaaliprosessiksi (dual processing).

Duaaliprosessin mukaisen näkemyksen mukaan ihmisen tiedonkäsittely jakaantuu kahden eri systeemiin, jotka tässä tutkimuksessa kulkevat nimellä systeemi 1 sekä systeemi 2. Systeemi 1 on nopea ja tiedostamaton osa aivoista, kun taas systeemi 2 on hitaampi ja tietoinen puoli aivoista. Nämä kaksi systeemiä eroavat merkittävästi toisistaan neljällä eri tavalla. Ensinnäkin jo edellä mainittu ero tietoisuudessa johtaa siihen, että systeemi 2:sta voidaan tarkastella tietoisesti, kun taas systeemi 1:stä ei voida. Toiseksi systeemi 1 on evolutiivisesti vanhempi ja näin ollen primitiivisempi kuin uudempi systeemi 2. Kolmanneksi näiden systeemien luonne eroaa siinä, että systeemi 1 on kontekstiriippuvainen assosiatiivinen prosessointijärjestelmä, kun taas systeemi 2 toimii abstraktisti sääntöpohjaisesti. Neljäntenä nämä kaksi systeemiä voidaan erottaa henkilökohtaisten eroavuuksiensa vuoksi, sillä systeemi 2:n kyky vaihtelee kunkin yksilön kapasiteetin vaihtelun mukaan, sen sijaan systeemissä 1:ssä kyvykkyys ei vaihtelee yksilöiden välillä siinä määrin, koska se toimii itsenäisesti työmuistin ja älykkyyden ulkopuolella. Intuitio toimii systeemi 1:ssä, koska se on fenomenologinen ja behavioristinen korrelaatti implisiittisen oppimisen kautta hankitulle tiedolle. Implisiittinen oppiminen taas on mekaniikka, mikä hankkii tietoa ilman erityistä huomiota ja tietoisuutta toimien systeemi 1:ssä. (Salas ym. 2010, 944–946.)

Duaaliprosessia on tutkittu suhteessa erilaisiin ilmiöihin, kuten päätöksentekoon, oppimiseen ja asenteisiin. Mahdollisesti tämän takia nämä duaaliprosessin systeemit 1 ja 2 ovat saaneet tutkimuksissa monia eri nimiä, kuten automaattinen ja kontrolloitu, kokeellinen ja rationaalinen, holistinen ja analyttinen, tietoinen ja tiedostamaton sekä assosiatiivinen ja sääntöpohjainen systeemi. Kantavana näkemyksenä näissä tutkimuksissa on ollut se, että systeemi 1 toimii systeemi 2:n alaisuudessa toimimalla analyttisen ajattelun panoksena (input). Toisaalta on myös esitetty näkemyksiä, joiden mukaan systeemi 1 toimisi moraalisten arvioiden tekijänä, kun systeemi 2:n rooliksi jäisi post hoc-tyyppinen jälkikäteen tehty rationalisointi ilman todellista valtaa itse asiaan. Joka tapauksessa duaaliprosessi selittää sitä, miten aivot voivat nopeasti ja tehokkaasti käyttää aiempia kokemuksia hyödyksi systeemi 1:n kautta. (Salas ym. 2010, 944–946.)

Duaaliprosessi-malli on vienyt intuitiotutkimusta relevanttiin suuntaan, koska se huomioi perinteistä tunnistamiseen pohjautuvaa mallia paremmin tunteiden roolin intuitiossa. Simonin mukaan tunteen ymmärtäminen on olennaista, jotta on mahdollista luoda

kokonaisvaltaisempi teoria ihmisen rationaalisuudesta. (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 312–313.)

## 2.4 Asiantuntijan intuitio ja heuristiikat

Kahnemanin ajatus intuitiosta pohjautuu duaaliprosessin kaltaiseen ajatteluun, jota hän kutsuu nopean ja hitaan ajattelun malliksi. Ensin mainittu tarkoittaa välitöntä, automaattista ajattelua, joka toimii pääasiassa ilman ponnistelua ja alitajuisesti. Jälkimmäinen on tarkkaavaisuutta vaativaa ajattelua kuten vaikkapa loogisen väittämän pätevyyden tarkistamista. Nopea ajattelu on se, mikä tuottaa intuition ja luo lisäksi tunteita, vaikutelmia ja aikeita. Tavallisesti nopea ajattelu toimii ilman ongelmia, mutta sillä on muutamia haasteita. Niitä aiheuttavat siinä ilmenevät heuristiset intuitiot sekä näiden heuristiikkojen ymmärtämättömyys logiikkaa ja tilastotiedettä kohtaan. Asiantuntijan intuitiossa on käytössä sekä nopea että hidas ajattelu, mitkä toimivat seuraavanlaisesti: nopea ajattelu hakee ihmismuistista assosiaation johonkin muistijälkeen, minkä perusteella intuitio luo toimintasuunnitelman. Tämän jälkeen hidas ajattelu tarkistaa toimintasuunnitelman mentaalisella simulaatiolla, jossa pyritään näkemään suunnitelma toteutuneena. (Kahneman 2012, 30–37, 271–275.)

Mikäli intuitio ei ole asiantuntijan intuitiota, se on tällöin Kahnemanin mukaan heuristinen intuitio. Tämä tarkoittaa useimmiten yksinkertaistettuihin nyrkkisääntöihin nojaamista, mutta myös muita heuristiikan laatuja esiintyy kuten esimerkiksi affekti- eli tunteheuristiikka. Yleensä heuristinen intuitio ilmenee tilanteessa, jossa korvataan puuttuva asiantuntijatieto vastaamalla yksinkertaisempaan kysymykseen, mikä tuottaa tyydyttävän ja usein epätäydellisen vastauksen. Siispä kun ihmisen pitää vastata vaikeaan, liki mahdottomaan kysymykseen, hän luo yksinkertaistavan kysymyksen, johon hän vastaa ja luulee vastanneensa ensin mainittuun. (Kahneman 2012, 117–120.)

Nyrkkisäännön pohjalta tehty intuitiivinen johtopäätös on ongelmallinen siksi, että se saattaa johtaa vinoutumaan, koska päättely nojaa vain yksinkertaistettuun heuristiikkaan, eikä ota huomioon tilastollisia todennäköisyyksiä (Kahneman 2012, 15–21). Amos Tversky ja Daniel Kahneman ovat listanneet kolme keskeistä vinoutumaan johtavaa heuristiikkaa, jotka ovat edustavuus, saatavuus sekä sovittaminen ankkurin perus-

teella. Nämä arviointiheuristiikat esiintyvät sekä maallikoiden että tutkijoiden intuitiivisessa päätöksenteossa epävarmuuden vallitessa. Niiden parempi tunnistaminen on avainvinoutumien ennaltaehkäisyyn. Edustavuusheuristiikassa arvioidaan pelkästään arvioitavan kohteen samankaltaisuutta jonkin vertailukohteen kanssa, eikä siinä oteta huomioon esimerkiksi otoksen kokoa tai aikaisempaa todennäköisyyttä. Saatavuusheuristiikka tarkoittaa kohteen yleisyyden arviointia siten, että palautetaan mieleen kyseiset henkilökohtaisesti tunnetut tapaukset. Tällaisissa tapauksissa esiintyy ongelmia esimerkiksi kuviteltavuudessa tai hakujoukon tehokkuudessa. Sovittaminen ankkurin perusteella taas tarkoittaa ongelman muotoilusta johtuvaa ongelmaa. (Kahneman & Tversky 1974, 1120–1131.)

Heuristiikka-ajattelu on ollut aiemmin valta-asemassa intuitiotutkimuksessa, mutta nykyinen tutkimus lähestyy intuitiota hyvin laajalta tieteenalapohjalta käsin (esim. neurotiede, kognitiivinen psykologia, sosiaalinen psykologia) ja näin ollen asetelma on muuttunut (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 306). Heuristiikan näkeminen osana intuitiota on koettu ongelmalliseksi, koska se on ”kylmä” eli ei ota lainkaan huomioon tunteiden vaikutusta (Akinci & Sadler-Smith 2012, 108). Toisaalta on myös esitetty, että heuristiikat muodostuvat ennalta määritettyjen pohdintasääntöjen mukaisesti (esimerkiksi sääntö  $A \rightarrow B \rightarrow C$ ), kun taas intuitio muodostuu vapaammin ongelman ja sen kontekstin dynamiikan mukaan (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 315).

## 2.5 Naturalistinen päätöksenteko

Intuitiota ja sen suhdetta päätöksentekoon on tutkittu naturalistisen päätöksentekoviitekehyksen puitteissa (naturalistic decision making). Naturalistisen päätöksenteon perusajatuksen mukaan päätöksenteko pohjautuu tietoon. Lisäksi tähän prosessiin laskeaan kuuluvaksi myös ennen päätöstä tapahtuvat tilanteen hahmottaminen, kaavantunnistus sekä toimintamallien muodostus. Ennen kaikkea on pyritty irtaantumaan klassisesta päätöksentekomallista ja sen rationaalisen valinnan ajatuksesta. (Klein 2013, 69–75.)

Naturalistisen päätöksenteon mukaan ihmiselle kertynyt kokemus on kerääntynyt artikuloimattomaksi hiljaiseksi tiedoksi, minkä ilmenemisen koemme intuitionä. Hiljaisella

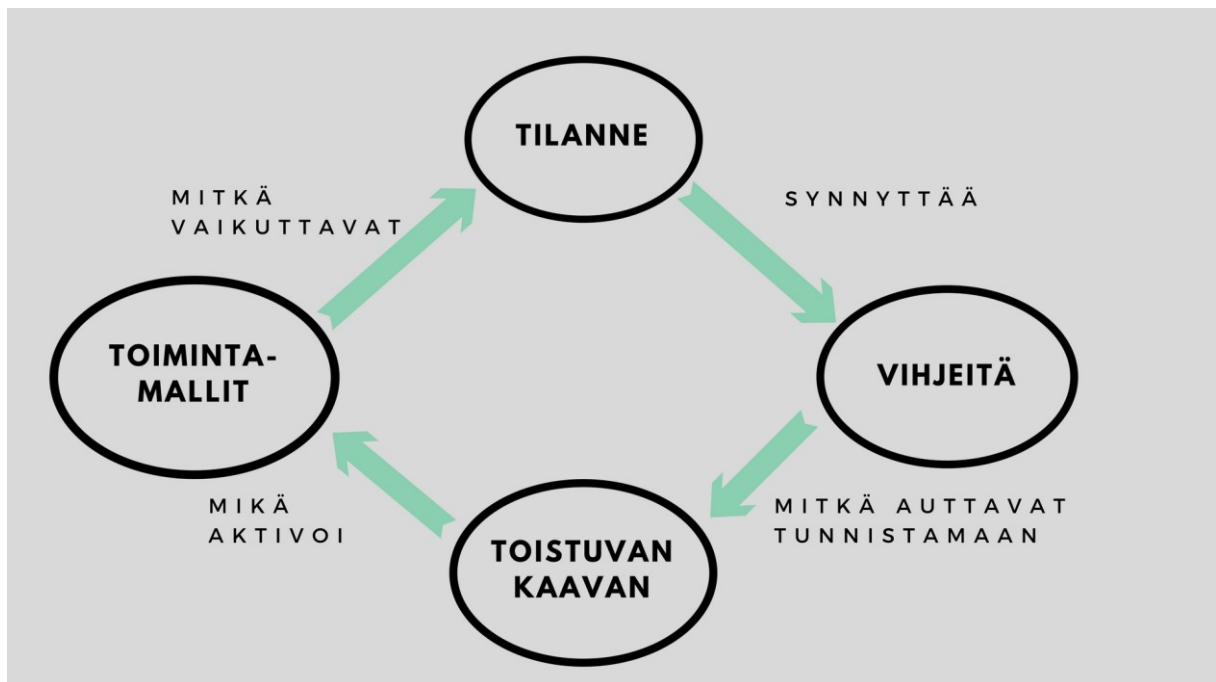
tiedolla tarkoitetaan tässä kokonaisuutta, mikä pitää sisällään hahmottamiskyvyn, kaavantunnistamiskyvyn, toimintamallien varaston sekä tyypillisyyden arviointikyvyn. Päätöksenteon hetkellä jokin näistä kyvyistä tai niiden yhdistelmä syöttää meille tiedon, emmekä pysty selittämään sen syntyhetkeä, toisin sanoen emme pysty artikuloimaan sitä. Esimerkkinä toimii päätöstilanne, jossa tulet auton kanssa kohtaan, jossa sinun pitää kääntyä risteyksen yli väistäen vasten vastaantulevaa liikennettä. Autoja tulee vastaan jatkuvalla syötöllä ja sinun on päätettävä mihin väliin aiot kääntyä. Mihin ratkaisusi tällöin perustuu? (Klein 2013, 69.)

Naturalistinen päätöksenteko-viitekehyksen puitteissa Gary Klein on tarkastellut intuitiion ja päätöksenteon yhteyttä tutkiessaan palomiespäällystön sekä armeijan upseerien toimintaa kovan aikapaineen sisältävissä päätöstilanteissa. Näiden tutkimusten perusteella hän on kehittänyt kaavantunnistusprosessin sekä siihen pohjautuvan tunnistamiseen perustuvan päätösmallin (RPD-malli), mikä kuvaa päätöksentekoa silloin kun ei ole aikaa vertailla vaihtoehtoja toisiinsa.

### **2.5.1 Kaavantunnistusprosessi**

Gary Klein (2003) on selittänyt intuitiivisen päätöksenteon syntymistä kuvaamalla sen taustalla olevaa kaavantunnistusprosessia (Pattern-Recognition Process), mikä on esitetty kuviossa numero 1. Kaavantunnistusprosessissa tunnistetaan vihjeiden avulla kaava, johon reagoidaan tilanteeseen sopivalla toimintamallilla. Vihjeet ovat yksittäisiä tilanteesta tunnistettavia asioita, jotka suurempana joukkona muodostavat kaavan. Yksittäinen vihje ohjaa ihmisen tarkkaavaisuutta etsimään muita samankaltaisia vihjeitä, jotka vahvistaisivat kaavan olemassaolon. Kun vihjeitä on kertynyt riittävästi, ihminen tunnistaa kaavan. Kaavantunnistuksessa helpottaa kokemus, eli aikaisemmin koetun tapahtuman tallentaminen kaavaksi muistiin. Kaavan tunnistettuaan toimija ymmärtää käynnissä olevan tilanteen luonteen ja jatkaa relevanttien vihjeiden monitorointia. Viimeisenä prosessissa seuraa toimintamalli, mikä on rutiininomainen reagointi kaavaan, esimerkiksi päätös toiminnasta, päätös toimimatta jättämisestä tai arvio tilanteesta. Valittu toimintamalli vaikuttaa lopulta vallitsevaan tilanteeseen ja kaava on näin jälleen alkupisteessä. (Klein 2003, 21–24.)

Kleinin kaavantunnistusprosessissa on oleellista huomioida, että kaava ja toimintamalli toimivat läheisessä yhteydessä. Kun toimintamalli ilmestyy ajatuksiimme silmänräpäyksessä ilman tietoista ajattelua, voi sitä olla vaikea erottaa kaavasta. Kuitenkin näiden ero on siinä, että kaava kertoo meille mitä tehdä ja toimintamalli kertoo miten tehdä. Mitä isompi kaavoista ja toimintamalleista koostuva kokemuspankki on, sitä helpompi meidän on tehdä intuitiivisia päätöksiä. (Klein 2003, 23–24.)



KUVIO 1. Kaavantunnistusprosessi (Klein 2003, 23).

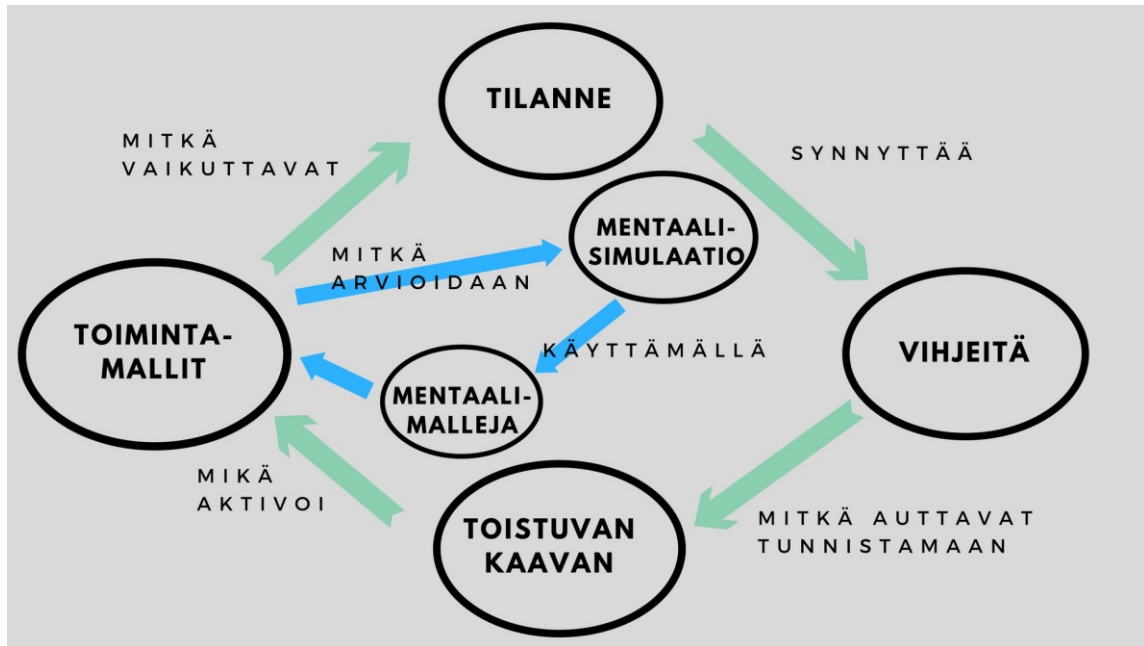
### 2.5.2 Tunnistamiseen pohjautuva päätösmalli

Kleinin mukaan pelkästään intuitiivisella päätöksenteolla ei voida toimia menestyksekkäästi. Selvittääkseen intuitiivisen päätöksenteon ja analyysin suhdetta hän tutki palopäälliköiden toimintaa kiireellisissä hälytystehtävissä, joissa olisi mahdollisimman vähän aikaa analyysin tekemiseen. Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella hän loi tunnistamiseen pohjautuvan päätösmallin eli RPD-mallin (Recognition-Primed Decision Model). Tutkiessaan palopäälliköiden päätöksentekoa äärimmäisen kiireen alaisena Klein huomasi, ettei äkillisessä päätöstilanteessa vertailtu useampaa tai edes kahta mahdollista toimintamallia toisiinsa, vaan yleensä päätöksentekijän mieleen ilmestyi vain

yksi vaihtoehto, minkä mukaan lopulta toimittiin. Näin ollen RPD-malli syntyi selitykseksi sille, miten ihminen voi tehdä menestyksekkään päätöksen vertailematta ainutkseen vaihtoehtoa. (Klein 2003, 25–27.)

RPD-malli syntyy edellä käsitellyn kaavantunnistusprosessin pohjalle, joka etenee normaalisti aina siihen pisteeseen asti, kunnes aivot ovat selvittäneet yhden relevantin toimintamallin. Tässä vaiheessa toimintamalli tarkistetaan kuvittelemalla mitä tapahtuisi, mikäli toimintamalli otettaisiin käyttöön. Klein kutsuu tätä toimintaa mentaalisimulaatioksi, minkä toimiminen vaatii olemassa olevia mentaalimalleja. Mentaalimalleilla tarkoitetaan kokemuksia erilaisista tilanteista, kuten palomiehen kokemus erilaisten aineiden paloherkkyydestä, jotka auttavat luomaan realistisen kokonaisennusteen tilanteesta relevantit yksityiskohdat huomioon ottaen. Mikäli mentaalisimulaatio antaa tyydyttävän vastauksen ensimmäisestä toimintamalliehdotuksesta, se valitaan suoritettavaksi, mutta mikäli siinä ilmenee ongelma, voidaan toimintamallia muuttaa ja suorittaa uusi mentaalisimulaatio. Ongelman ollessa liian iso voidaan tarkasteluun ottaa aina uusi toimintamalli, kunnes mentaalisimulaatiota tyydyttävä vastaus on löydetty. Lopulta siis RPD-malli (kuvio 2) on tuottanut päätöksen. (Klein 1998, 15–30; Klein 2003, 24–28.)

Kleinin tutkimus vuodelta 1989 toteaa, että Yhdysvaltain maavoimien upseerit tekevät 96 prosenttia suunnitteluun liittyvistä päätöksistään intuition avulla, ilman analyttistä vertailua (Klein 2003, 28). Asiaa voidaan selittää nopeudella, sillä useimmiten toimivan vaihtoehdon löytäminen riittää. Parhaan vaihtoehdon etsimisen hyöty ei välttämättä ole riittävä, mikäli analyysin tekoon tuhraantuu useita tunteja välittömän ratkaisun sijaan (Klein 2003, 25). Toiseksi etenkin ammattisotilasjohtajilla on yleensä urapolkunsa varrelta kertynyt vankka kokemus alaltaan. Nimenomaan tähän kertyneeseen tietotaitoon johtaja luottaa valitessaan päätöksentekometodikseen intuitiivisen päätöksenteon. (Klein 2003; 25, 29.)



KUVIO 2. Tunnistamiseen pohjautuva päätösmalli eli RPD-malli (Klein 2003, 26).

Kleinin mukaan RPD-malli täydentää Kahnemanin ja Tverskyn asiantuntija-intuition ja heuristiikkojen teoriaa. Näiden teorioiden eron selittää erilaiset lähestymistavat, sillä Kleinin mukaan hänen työnsä kuvaa ihmisen luovaa voimaa, kun taas Kahneman ja Tversky ovat nähneet asian ihmisten virheherkkyyden kautta. (Klein 2013, 70–71.)

Kleinin tekemät mallit (kuten myös heuristiikat sekä rajoitettu rationaalisuus) eivät onnistu käsittelemään hyvin tunteen osuutta malleissaan, vaan asettavat kognition tunteen yläpuolelle. Syy tähän voi löytyä tieteen historiallisesta perinteestä, jossa päätöksentekoa on aiemmin tutkittu ”kylmänä” asiana. Vasta 1990-luvulta eteenpäin tutkimus on pikkuhiljaa alkanut ottaa huomioon tunteen ohjausta päätöksentekoon. (Akinci & Sadler-Smith 2012, 112–113.)

## 2.6 Päättävä intuitio ja holistinen intuitio

Pretz (2013) on pyrkinyt tarkastelemaan intuitiota mm. Kahnemanin esittämästä näkökulmasta, jossa oletetaan, että mikäli intuitio ei ole asiantuntijan intuitio, se on pelkästään heuristiikkaan eli nyrkkisääntöön pohjautuva arvaus. Pretzin mukaan tämä näkökulma on nykytutkimuksen perusteella pessimistinen ja näin ollen hän esittää oman vaihtoehtoisen tulkintansa intuition eri muodoista. Hänen mukaansa intuitio voidaan



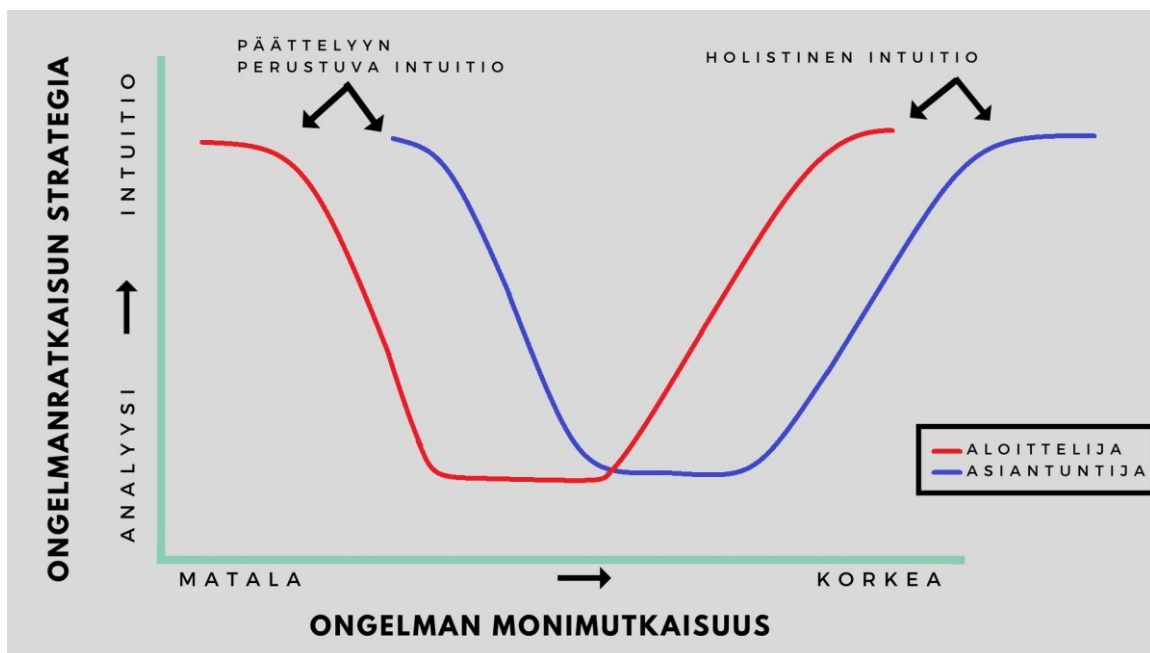
jakaa päättelevään (inferential) intuitioon sekä holistiseen eli kokonaisvaltaiseen intuitioon. Päättelevä intuitio tarkoittaa prosessia, jossa analyttinen prosessi on alkanut toimia automaattisesti harjoittelusta johtuen. Tarkemmin sanottuna päättelevä intuitio on eräänlainen heuristiikka, joka kuitenkin käyttää niin isoa tietokantaa hyväkseen, että se ylittää tavallisten heuristiikkojen tuottamat tulokset, joissa tukeudutaan vain pienistä otoksista tehtyihin yleistyksiin. Holistinen intuitio taas tarkoittaa klassista, ei-analyttistä ja nimensä mukaisesti kokonaisvaltaista intuitiota, missä yhdistellään monimutkaista informaatiota. Vaikka nämä molemmat intuition tyypit siis tuottavat nopeita arvioita, voidaan näiden arvioiden kognitiiviset syntyprosessit erottaa toisistaan. (Pretz 2013, 17–18.)

Intuition tarkkuus on riippuvainen sekä tehtävän monimutkaisuudesta että kertyneestä kokemuksesta. Mikäli tehtävä on riittävän yksinkertainen eli siihen liittyviä muuttujia on verrattain vähäinen määrä, on se relevanteinta ratkaista analyttisellä ajattelulla. Kuitenkin muuttujien määrän kasvaessa suureksi, analyysin tekeminen hankaloituu ja intuition perustuva päätös on todennäköisemmin oikeassa. Kertynyt kokemus taas vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee kulloisenkin tehtävän haastavuuden. Mikäli asiantuntija saa tehtävän, jossa tulee ratkaista ongelma, minkä toimintaympäristö on hänelle tuttu, on hänen todennäköisesti kannattavampaa käyttää tiettyyn haastavuustasoon asti analyttistä ajattelua, koska asia näyttäytyy hänelle noviisia yksinkertaisempana. Sen sijaan mikäli saman tehtävän saa yksilö, jolla on hyvin vähän tai ei lainkaan kokemusta toimintaympäristöstä, on intuitiivinen lähestyminen todennäköisesti menestyksekkäämpi, koska tehtävä on hänelle monimutkainen. Tällöin on siis kyseessä holistinen intuitio. (Pretz 2013, 21–24.)

Kuten edellä todettiin, olisi asiantuntijan edullista käyttää analyttistä ajattelua, mikäli toimitaan tutussa toimintaympäristössä. Tästä säännöstä voidaan Pretzin mukaan poiketa, mikäli asiantuntija on saavuttanut toimintaympäristössään hallinnan tason, jossa hän voi analyysin sijaan käyttää tietoon pohjautuvaa intuitiota. Kokemuksen myötä toimintaympäristöstä on kerääntynyt jalostuneita hahmottamismalleja, mitkä auttavat tunnistamaan tilanteen. Tällainen intuitio on Pretzin mukaan päättelevä intuitio. Yleinen esimerkki päättelevän intuition esiintymisestä on palomiehen ammatti, jossa tehtävä sisältää merkittävän aikapaineen ja vaati tarkkuutta panosten ollessa korkealla. Tällaisessa

tilanteessa analyyttinen ajattelu ei todennäköisesti paranna päätösten laatua. Lisäksi riskinä on intuitiivisen päätöksenteon häiriintyminen analyyttisen ajattelun vaikutuksesta. (Pretz 2013, 23–24.)

Yllä mainittujen tulosten pohjalta Pretz on luonut mallin (kuvio 3), jossa hän kuvaa holistisen ja päättelyyn perustuvan intuition sopivuutta suhteutettuna erilaisiin tilanteisiin. Malli kuvaa ensinnäkin sitä, että intuition voidaan katsoa olevan luotettavimmillaan noviiseilla ja korkean tason asiantuntijoilla, silloin kun kyseessä on monimutkainen ongelma ja toiseksi sitä, että analyyttinen ajattelu toimii parhaiten keskitason asiantuntijoilla tilanteessa, jossa ongelma on yksinkertainen. Näiden ajatusten synteessissä Pretz on saanut aikaan U-muotoisen suhteen käytettävän ongelmanratkaisun strategian (analyysi/intuitio) sekä monimutkaisuuden (matala/korkea) välille. (Pretz 2013, 21–24.)



KUVIO 3. U-malli intuition käytöstä eri monimutkaisuuden tasoilla (mukaillen Pretz 2013).

Pretzin mallilla voidaan siis ennustaa intuition tarkkuutta, mikäli tiedossa on toimijan kokemus ja tehtävän monimutkaisuus. Kuviossa nähdään paras strateginen ongelmanratkaisutapa suhteutettuna tehtävän monimutkaisuuteen eli U-muodon vasemmalla reunalla päättelyä intuitio ja oikealla holistinen intuitio. (Pretz 2013, 25–26.)

Päättelevä ja holistinen intuitio poikkeavat esimerkiksi naturalistisen päätöksenteon intuitiomallista, jossa kokemuksen karttuminen tietyltä toimialalta kasvattaa suoraan intuition luotettavuutta. Kuitenkaan ne eivät välttämättä ole ristiriidassa, sillä Bakkenin ja Haeremin mukaan asia selittyy sillä, että Pretzin tutkimuksessa ei käytetty aikapainetta, mikä selittänee erot tuloksissa. (Bakken & Haerem 2013, 126–127.)

## 2.7 Intuitio ja implisiittinen oppiminen

Perinteisen intuitio-tutkimuksen mukaan intuitio vaikuttaa päätöksentekotilanteeseen siten, että se saa aikaan intuitiivisesti tuotettuja toteuttamiskelpoisia ehdotuksia, joista henkilö voi valita haluamansa vaihtoehdon. Kuitenkin tällainen ajattelu perustuu siihen, että intuition saaneen henkilön täytyy tuntea intuition kohteena oleva asia hyvin tarkkaan, jotta prosessi voi toimia menestyksellisesti. Käytännössä tällainen hyvin tarkka tuntemus syntyy vuosien kokemuksen perusteella (vrt. palomies). (Cohn ym. 2013, 401–402; Bartlett, Nolan & Marraffino 2013, 5.)

Perinteisen intuitiokäsityksen vastapainoksi on noussut käsitys, minkä mukaan vuosien kokemus ei välttämättä ole ehdoton vaatimus intuitiivisen päätöksenteon menestyksellisessä käytössä, koska intuition toimintaa voidaan vahvistaa tiettyjen toimenpiteiden avulla. Implisiittinen oppiminen ja intuitio pitävät sisällään samoja kognitiivisia prosesseja sekä toimivat samoissa hermostorakenteissa. Näin ollen alakohtaisen implisiittisen oppimisen kautta ihmisen on mahdollista rakentaa intuition toimintakapasiteettia nopeutetusti. Toisin sanoen intuition oikeaoppinen harjoittaminen johtaa parempaan intuitiiviseen päätöksentekoon. (Cohn ym. 2013, 401–402; Bartlett ym. 2013, 3–4.)

Implisiittinen oppiminen on sattumalta tapahtuvaa kompleksin tiedon omaksumista ilman tietoisuutta siitä, mitä juuri on opittu. Opittu tieto on empiiristen todisteiden ulottumattomissa, mutta tämä implisiittinen tieto täydentää käytännön taitoja, rationaalista päättelyä ja päätöksentekoa sen sijaan että olisi siitä erillään. (Moilanen 2015, 104–105.) Implisiittisen oppimisen keskiössä on assosiatiiviset oppimisen mekanismit, mitkä toimivat koordinaattoreina eri kognitiivisten prosessien välillä. Implisiittinen oppiminen luo implisiittistä tietoa, minkä ihminen tallentaa aivoihinsa abstrakteina malleina. Nämä mallit ovat abstraktiudesta johtuen käyttökelpoisia muissakin konteksteissa kuin mis-

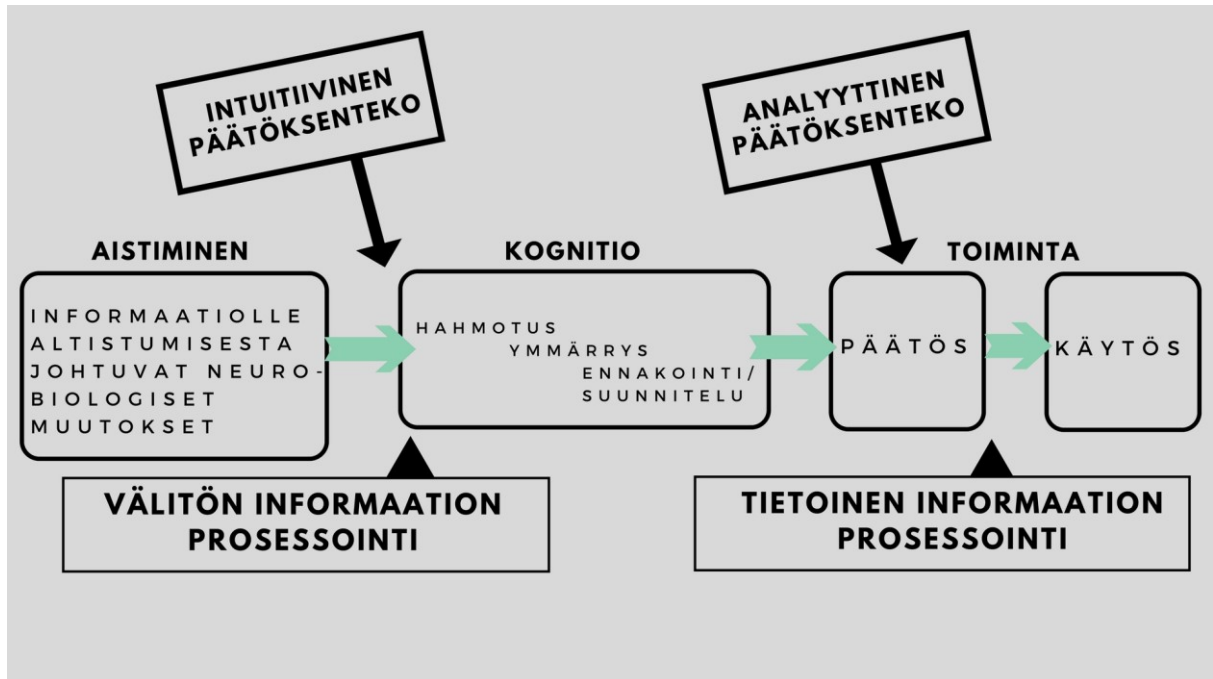
tä ne on opittu, ja siksi ne voidaan generalisoida laajemmalle alalle. Implisiittinen oppiminen löytää vastaanotettavan informaation seasta tunnistamiaan rakenteita tai kaavoja käyttämällä hyväkseen ympäristössä olevia statistisia riippuvuuksia. (Cohn ym. 2013, 404–408.)

Päätöksenteko voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat analyyttinen ja intuitiivinen päätöksenteko. Käyttäytymistasolla analyyttinen päätöksenteko on harkittua ja tietoa prosessoivaa, ja se johtaa päätökseen. Kognitiivisesti analyyttinen päätöksenteko on päämäärätietoista tiedonkäsittelyä, missä käytetään hyödyksi niin kutsuttua työmuistia. Neuraalitasolla tarkasteltuna analyyttinen päätöksenteko syntyy useiden aivojen osien tehdessä kollektiivisesti ad hoc-tyyppisesti töitä ongelman eteen. Analyyttistä päätöksentekoa on mahdollista kehittää monin eri tavoin. (Cohn ym. 2013, 402–403.)

Käyttäytymistasolla intuitiivinen päätöksenteko voidaan määritellä alitajunnassa tapahtuvaksi nopeaksi tiedonkäsittelyksi, josta näin ollen seuraa tunne aivan kuin päätös vain ilmestyisi tyhjästä. Kognitiivisesti intuitiivinen päätöksenteko on vastaanotettavan informaation joukossa olevien tunnistettavista ominaisuuksista syntyvien vihjeiden ymmärtämistä. Neuraalitasolla sen sijaan intuitiivinen päätöksenteko organisoii aivojen eri osa-alueita toimimaan yhdessä saadakseen tiedolle kehittyneemmän prosessoinnin. Intuitiivinen päätöksenteko on toistaiseksi sen kehittämisen kannalta alituttu. (Cohn ym. 2013, 403.)

Koska analyyttinen päätöksenteko on helpommin parannettavissa, on se johtanut ennakkoasenteeseen, minkä johdosta suurin osa kokonaisvaltaisen päätöksenteon suorituskyvyn kehittämistyöstä on keskittynyt analyyttiseen päätöksentekoon. Näin ollen intuitiivisen päätöksenteon merkitystä on aliarvioitu, etenkin koska intuitiivinen päätöksenteko saattaa olla analyyttisen päätöksenteon valmistelun kannalta oleellinen asia. Intuition on nimittäin todettu aktivoivan aivojen semanttista verkkoa, mikä taas mahdollisesti luo pohjaa parempilaatuiselle analyyttisen päätöksenteon vaikutusten arvioinnille. Kuviossa 4 on esitetty analyyttisen ja intuitiivisen päätöksentekojärjestelmän rajapintaa, missä intuitiivinen päätöksenteko aktivoituu ensin pohjustaen analyyttistä päätöksentekoa. Myöhemmin analyyttisen päätöksenteon aktivoiduttua henkilö pystyy ohjaamaan

päätöksentekoprosessia hahmottaessaan käytössä olevan informaation paremmin. (Cohn ym. 2013, 403.)



KUVIO 4. Analyyttisen ja intuitiivisen päätöksentekojärjestelmän yhteneväisyydet (Cohn ym. 2013, 403).

Intuitiivinen ajattelu kehittyy oppimisen kautta, mikä tapahtuu pääasiassa alitajunnassa. Esimerkkejä tällaisesta oppimisesta ovat kielipillinen osaaminen, jossa ihminen pystyy oppimaan ja soveltamaan sääntöjä ilman että eksplisiittisesti on niitä oppinut. Intuitiivinen oppiminen tapahtuu siten, että ympäristössä olevat yksityiskohdat voivat tallentua muistiin ilman erityistä motivaatiota. Oppimisprosessi sopeuttaa ihmisen ympäristönsä lainalaisuuksiin, mikä on hyvä tai huono asia riippuen ympäristön laadusta. Hogarthin mukaan ympäristön laatu voi olla miellyttävä (kind) tai viheliäinen (wicked). Miellyttävässä ympäristössä ihminen saa vääristymätöntä palautetta ja alitajuisesti käsitelty informaatio johtaa valideihin johtopäätöksiin. Viheliäisessä ympäristössä taas kerätty informaatio ei ole edustava otos ympäristöstä ja palautetta ei ole saatavilla tai se on vääristynyttä. (Hogarth 2010, 343.)

### 3 INTUITIO JA SOTILASKONTEKSTI

Tässä tutkimuksessa perehdytään sotilaallisissa kriisinhallintatehtävissä työskennelleiden reserviläisjohtajien intuitiiviseen päätöksentekoon. Seuraavassa käydään läpi sotilaallista kontekstia tarkemmin.

#### 3.1 Sotilaallinen kriisinhallinta

Sotilaallinen kriisinhallinta on osa laajempaa kriisinhallinnan konseptia. Kriisinhallinnan perimmäisenä ajatuksena on se, että objektiivinen ulkopuolinen kolmas osapuoli pyrkii eri keinoin estämään kriisialueella olevan konfliktin kärjistymisen ja estämään sodan syttymisen. Kriisinhallinta toimii tarvittaessa kaikissa eri konfliktin vaiheissa ja näin ollen sen voimankäytölliset menetelmät ulottuvat rauhanomaisista toimista aina korkean intensiteetin tulitaisteluihin. (Anttila 2012, 51–57.)

Kriisinhallinta-konsepti jakaantuu siviilikriisinhallintaan ja sotilaalliseen kriisinhallintaan. Siviilikriisinhallinta tarkoittaa kriisinhallintaa, mikä toteutetaan lähettämällä toimialueille ei-sotilaallista asiantuntija-apua tehtäviin, joiden avulla pyritään tukemaan demokratiaa, ihmisoikeuksia, oikeusvaltioperiaatetta, hyvää hallintoa sekä kansalaisyhteiskuntaa. (Anttila 2012, 57–60.)

Sotilaallinen kriisinhallinta viittaa asevoimien suorittamaan sotilaalliseen toimintaan, jota kutsutaan usein rauhanturvaamiseksi. Sotilaallisen kriisinhallinnan pääasiallisena tavoitteena on ylläpitää tai palauttaa kriisialueelle vakaat olot. Sotilaallinen kriisinhallinta toimii siten, että tiettyä kriisialuetta varten perustetaan tähän tehtävään osoitettu rauhanturvaoperaatio, minkä on tarkoitus tehdä interventio alueelle lähetettävien sotilain, sotilastarkkailijoiden tai poliisijoukkojen avulla. Rauhanturvaoperaatiolla on mahdollista monitoroida tulitaukoa, ylläpitää puskurivyöhykkeitä ja/tai ylläpitää alueen turvallisuutta kulloisenkin mandaattinsa mukaisesti. Rauhanturvaoperaatio on konfliktin osapuolten välillä puolueeton, muttei välttämättä pysy neutraalina suhteessa osapuolten toimiin. (Anttila 2012, 57–58.) Käsitteinä rauhanturvaaminen ja sotilaallinen kriisinhallinta on joissain yhteyksissä katsottu eri asioiksi johtuen YK:n peruskirjaan liittyvästä

tulkinnasta. Rauhan turvaamistoiminnalla on aiemmin kuvattu YK:n peruskirjan kuu-  
dennen luvun mukaisia operaatioita, mihin on vaadittu toiminnassa oleva tulitauko sekä  
kaikkien kriisin osapuolien hyväksyntä. Tällaisen tulkinnan mukaan sotilaallisen krii-  
sinhallinnan piiriin on jäänyt YK:n peruskirjan seitsemännen luvun rauhaanpakottami-  
sen kategoriaan kuuluvat modernit operaatiot. Termit kuitenkin esiintyvät myös rinnak-  
kain toistensa synonyymeinä. (Kaleva 2007, 38–39.) Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen  
tehdä näiden kahden termin välille eroa, joten selvyiden vuoksi jatkossa niillä viitataan  
samaa asiaan eli sotilaallisen kriisinhallinnan kokonaisuuteen.

Suomalainen kriisinhallintajoukko nojaa yleisen asevelvollisuuden tuottamaan reserviin.  
Tämä reservi koulutetaan varusmiespalveluksen kautta vastaamaan ensisijaisesti Suo-  
men puolustuksen tarpeita, mutta samalla se antaa Puolustusvoimille mahdollisuuden  
käyttää tätä voimavaraa myös kriisinhallinnan piirissä. (Oikarinen 2014, 6–8.) EU- ja  
NATO-maista Suomen lisäksi Turkilla, Virola, Liettualla, Ruotsilla, Itävallalla ja Krei-  
kalla on käytössä voimassa oleva asevelvollisuus (CIA 2018). Kuitenkin usealla näistä  
maista asevelvollisuuden kattavuutta ei välttämättä voida katsoa yleiseksi, mikäli ikä-  
luokasta vain pieni osa suorittaa asepalveluksen. Suomessa tämä luku oli vuonna 2014  
verrattain korkea 77 prosenttia miesikäluokasta. (YLE 2014, Oikarinen 2014, 6–8.)

Yleinen asevelvollisuus tuo suomalaiseen kriisinhallintaan tiettyjä erikoispiirteitä, mikä-  
li sitä verrataan ammattiarmeijan rakenteeseen. Ammattiarmeijassa kriisinhallintajouk-  
ko on yleensä tietty olemassa oleva rauhanajan joukko-osasto, jonka päärunon ympä-  
rille lisätään mahdollinen erikoishenkilöstö. Suomalaisessa asevelvollisuusarmeijassa  
sen sijaan päärunon muodostaa kantahenkilökunta, jota täydennetään reserviläisillä.  
Toisin kuin ammattiarmeijassa, suomalaisessa mallissa joukon kokoonpano luodaan ad  
hoc-mallisesti kutakin kriisinhallintaoperaatiota varten erikseen. (Oikarinen 2014, 6–7.)

Puolustusvoimat kouluttaa vuosittain rajoitetun määrän varusmiehiä Suomen kansainvä-  
liseen valmiusjoukkoon, jotka saavat kotimaan puolustuksen lisäksi taitoja sotilaalliseen  
kriisinhallintaan. Koulutus ei korvaa rotaatiokoulutusta, eikä se korvaa tavallisten reser-  
viläisten käyttöä kriisinhallintatehtävissä, vaan on pikemminkin täydentävää. (Oikarinen  
2014, 11–13.) Tässä tutkimuksessa ei haastateltu kansainvälisen valmiusjoukon käynei-  
tä henkilöitä, joten joukon koulutusta ja luonnetta ei tarkastella tämän enempää.

Kriisinhallintaoperaatioon lähtevät henkilöt saavat ennen operaation alkamista täydennuskoulutuksen, mitä kutsutaan rotaatiokoulutukseksi. Rotaatiokoulutuksen tavoitteena on seuraavat asiat:

- Kouluttaa tehtävässä edellytettävät tiedot, ml. toimialueen olosuhteet ja tilanne, oman joukon toiminnan perusteet sekä toiminta joukon osana
- Kouluttaa tehtävässä edellytettävät sotilaalliseen toimintaan ja rauhanturvaamiseen liittyvät taidot
- Tarkistaa, että henkilöstö on kykenevä toimimaan heille osoitetussa tehtävässä

(Kaurala 2009, 22–25.)

Kokonaisuutena suomalainen kriisinhallintapalvelus voidaan jakaa seuraaviin kokonaisuuksiin:

1. Hakeutuminen ja valinta
2. Operaatiokohtainen koulutus Suomessa (mm. rotaatiokoulutus)
3. Kriisinhallintapalvelus toimialueella (kesto 4-12 kuukautta)
4. Palveluksen jälkeinen tuki (mm. kotiuttamiskoulutus)

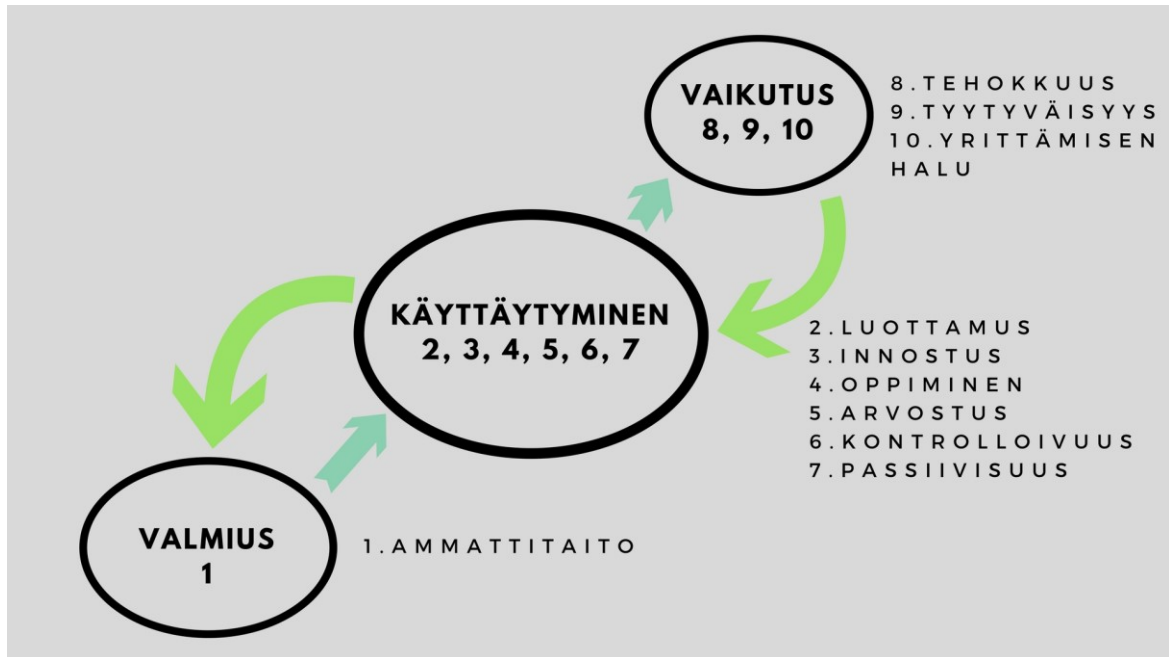
(Oikarinen 2014, 11.)

### **3.1.1 Syväjohtaminen**

Puolustusvoimien käyttämä syväjohtaminen on Vesa Nissisen kehittämä johtamismalli, mikä perustuu transformational leadership-teoriaan. Se on ollut Puolustusvoimien käytössä oleva johtamismalli sekä reserviläisten että kantahenkilökunnan koulutuksessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien. (Puolustusvoimat 2012, 13, 29–35.)

Syväjohtamisen mallin on tarkoitus antaa koulutettavalle johtajalle valmiudet itseohjautuvuuteen, jota hyödyntämällä hän kykenee itsenäisesti kehittymään eri toimintaympäristöissä. Malli perustuu kolmeen ulottuvuuteen: valmius, käyttäytyminen sekä vuorovaikutus, jotka on esitetty kuviossa 5. Jokaisen ulottuvuuden alle on listattu tarkempia osatekijöitä, joita käydään seuraavaksi lyhyesti läpi. (Puolustusvoimat 2012, 13, 35–38.)





KUVIO 5. Syväjohtamisen malli (Puolustusvoimat 2012, 35).

Johtajan valmius on henkilön persoonasta riippuva asia, mihin vaikuttavat elämänkokemus, koulutus, kasvatus sekä perityt ominaisuudet. Johtajan valmiudesta riippuu, pystyykö henkilö hyödyntämään oppimismahdollisuutensa kehittyäkseen. Johtajan valmiutta täydentää ammattitaito, mikä merkitsee johtajan kulloisessakin tehtävässään tarvitsemia tietoja ja taitoja. (Puolustusvoimat 2012, 13, 36.)

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisessä on kyse neljästä toivotusta ja kahdesta ei-toivotusta osatekijästä. Positiivisia ovat ensinnäkin luottamus, jota pyritään rakentamaan rehellisyydellä, oikeudenmukaisuudella sekä tasapuolisuudella. Luottamuksen rakentamiseksi kehoitetaan käyttämään mahdollisimman harvoin muodollista valtaa. Toinen positiivinen attribuutti on innostus eli inspiroiva tapa motivoida (kontrolloivan sijasta), mihin pyritään mm. olemalla itse innostunut asioista ja toisaalta luomalla selkeitä kaikkia koskevat pelisäännöt. Kolmantena osatekijänä on oppiminen, mikä saavutetaan esimerkiksi ottamalla alaiset mukaan ongelman ratkaisuun ja sallimalla eriävät mielipiteet. Neljäntenä tekijänä on arvostus, mikä syntyy avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen kautta. Negatiivisia osatekijöitä ovat kontrolloiva ja passiivinen johtaminen, joita mallissa siis pyritään välttämään. (Puolustusvoimat 2012, 35–40.)

Johtamisen vaikutusten puitteissa taas pyritään tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja yrittämisen haluun. Nämä vaikutukset voivat syntyä suoran johtamisvaikutusten lisäksi myös epäsuorasti. Tehokkuus syntyy yhteisön luomasta vaatimustasosta, mikä tuo toimintaan laatua. Tyytyväisyyttä pyritään edistämään mahdollistamalla menestyminen ja yrittämisen halua luodaan kannustamalla ja sitouttamalla alaisia heidän tehtäviinsä. (Puolustusvoimat 2012, 35–40.)

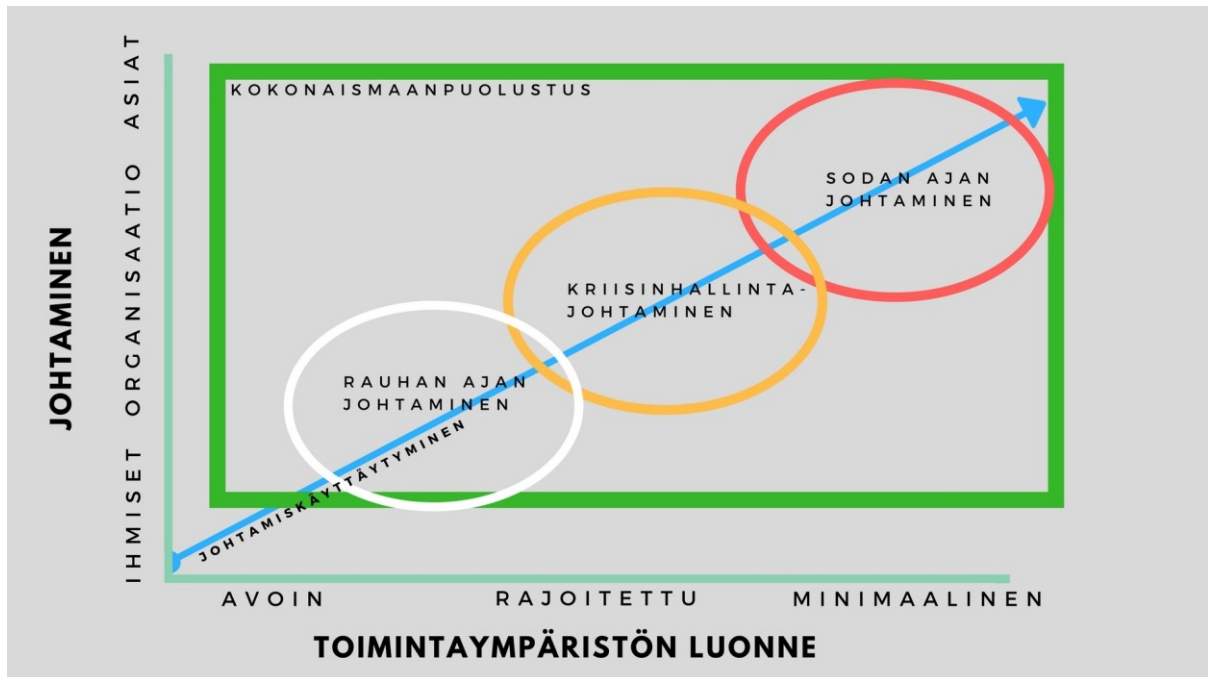
Rotaatiokoulutuksessa ei anneta erillistä johtajakoulutusta, vaan johtamisen osalta nojataan aiemmin suoritettua varusmiespalveluksen aikana saatuun johtajakoulutukseen. Kriisinhallintaympäristössä tapahtuva johtaminen ei eroa liikaa Puolustusvoimien käytössä olevasta johtamismallista, ja näin ollen adaptaatio kriisinhallintaympäristöön on katsottu mahdolliseksi. (Kaurala 2009, 27.)

### **3.1.2 Syväjohtamisen toimintaympäristöt**

Syväjohtamisen mallissa huomioidaan aikaan ja paikkaan sidotun toimintaympäristön vaikutukset johtamiseen. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä fyysistä sekä henkis-kulttuurista ympäristöä, jossa johtaja toimii ja jota hän havainnoi. Käyttöön otettavat johtamisjärjestelmät sekä vuorovaikutus- ja kommunikaatiokeinot valitaan aina toimintaympäristön erityisvaatimusten mukaan. Tällaisia erityisvaatimuksia ovat esimerkiksi toimintaympäristön uhat omalle johtamistoiminnalle, julkisuus, teknologian taso ja käytettävyys ja ihmisten koulutus- ja osaamistaso. (Puolustusvoimat 2012, 31–32.)

Syväjohtaminen erottelee kolme erilaista toimintaympäristön luonnetta, jotka ovat avoin, rajoitettu sekä minimaalinen. Näistä on sovellettu kuvio, johon on sijoitettu näihin luonnehdintoihin suhteutettuna kolme erilaista toimintaympäristöä, jotka ovat osin limittäin (ks. kuvio 6). Oletuksena on, että rauhan ajan toimintaympäristön luonne on pääasiassa avoin, kriisinhallinnassa se on pääasiassa rajoitettu ja sodan aikana se on minimaalinen. Avoimelle toimintaympäristölle ominaista on mm. luovuus, innovatiivisuus, matala hierarkia ja yksilöllinen toimintavapaus. Rajoitetussa toimintaympäristössä taas ominaista on vakiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat, vahva organisaatiokulttuuri, rajoitettu yksilöllinen toimintavapaus sekä asiakeskeisempi johtamistapa

verrattuna avoimeen ympäristöön. Minimaalisen toimintaympäristön ominaispiirteitä ovat hierarkkinen ja kiinteä organisaatio tarkkoine sääntöineen ja toimintatapoineen, linjaesikuntaorganisaatio ja tehtävän mukainen toiminnanohjaus, hierarkiaan perustuva selkeä johtajuus sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Kaikille edellä mainituille toimintaympäristöille yhteistä on jatkuva muutos, missä oppivat yksilöt ja organisaatiot menestyvät parhaiten. (Puolustusvoimat 2012, 30–34.)



KUVIO 6. Toimintaympäristön luonne ja johtaminen (mukaillen Puolustusvoimat 2012, 31).

Mikäli tarkastelemme vielä toimintaympäristöä teorian sijaan käytännön tasolla, voidaan todeta, että kriisinhallinnan toimintaympäristöstä on tullut entistä vaativampi konfliktien ollessa yhä moniulotteisempia. Operaatiot toimivat infrastruktuurillisesti kehittymättömillä alueilla, mikä taas vaikuttaa joukkojen koulutukseen, kalustoon sekä toimintatapoihin. Monikansallinen toiminta asettaa haasteita yhä alemmille johtamisen tasoille ja sen mukana toisenlaisesta kulttuurista tulevia vuorovaikutuskumppaneita on kohdamaan kansalaisten lisäksi myös omassa organisaatiossa. Toimintaympäristön monimutkaistumisen trendi näyttää jatkuvan, ja tulevaisuudessa kriisinhallintaoperaatioihin tarvitaan entistä suorituskykyisempiä joukkoja, mitkä pystyvät nopeisiin ja tehokkaisiin toimiin. (Bakken & Gilljam 2003, 199; Oikarinen 2014, 6–8; Puukka 2008, 5.)

### 3.2 Intuitio ja sotilasjohtaminen

Tarkastellessamme kriisinhallintatilannetta sotilasjohtajan näkökulmasta voidaan todeta, että kentällä operoidessaan hän vastaanottaa samanaikaisesti merkittävän määrän monipuolista tiedustelutietoa, tilannetietoja omilta alaisilta sekä käskyjä esimiehiltään. Tällöin hänen tulisi johtamisteorioiden mukaan analysoida näihin tietoihin pohjautuen omien toimenpiteidensä seuraukset suurimpaan mahdolliseen laajuuteen asti. Käytännössä täydelliseen rationaalisuuteen ei kuitenkaan voida päästä, sillä johtajan tulee ottaa huomioon, että liiallinen keskittyminen toimenpiteen eri seurauksiin saattaa halvaannuttaa päätöksentekotoimenpiteen. Niinpä todennäköinen vaihtoehto analyysin sijasta on intuitio. (Bakken & Haerem 2013, 124–125.) Johtajan kyky tehdä päätöksiä taistelutilanteessa on äärimmäisen tärkeää (Puukka 2008, 9), sillä historiallisesti enemmän taisteluita on hävitty päättämättömyyteen kuin huonoihin päätöksiin (Roth 2004, 90).

Intuitio on vaikeaselitteinen kapasiteetti, mikä on kuitenkin viime aikoina löytänyt tietään eri sotilasdoktriineihin täydentämään perinteisiä sotilaspäätöksentekoprosesseja. Tämä on tapahtunut ensisijaisesti aikapaineen sisältäviin päätösprosesseihin liittyen, kun analyttisen ajattelun puutteet on todettu rajoittaviksi tekijöiksi. (Weidemann Erikson 2010, 197.) Silti suomalainen sotilasdoktriini ei tunnista sanaa ”intuitio” vielä lainkaan. Samaan aikaan esimerkiksi Yhdistyneen kuningaskunnan armeijan (British Army) doktriinissa on jo hyvän aikaa painotettu etenkin intuition, harjoittelun ja kokemuksen roolia, jotta taistelutilanteessa suoritettavan päätöksenteon olisi mahdollista onnistua (Trewin, Ojiako & Johnson 2010, 671; Knighton 2004, 309).

Bakken ja Haerem (2013) ovat tarkastelleet yleisessä kriisinhallinnassa esiintyvää intuitiota. Tässä yhteydessä kriisinhallinta on määritelty kokonaisuudeksi, jossa organisaatio pyrkii ratkaisemaan tilanteen, missä on ennalta-arvaamattomasti syntynyt uhka joko organisaatiota, sen sidosryhmää tai suurta yleisöä kohtaan. Kriisinhallinnan tarkoituksena on vastata tähän uhkaan sekä luoda edellytykset uhkasta palautumiseen. Kriisinhallintaa vaativia tapahtumia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit, terrori-iskut tai suuronnettomuudet. Kriisitilannetta voidaan määritellä edelleen tarkemmin. Tällaiselle tilanteelle luonteenomaista on sen yllätyksellisyys ja tästä johtuva lyhyt aika tehdä päätöksiä asiaan liittyen. Lisäksi kriisissä tilannetta on vaikeaa hallita, päätöksiä joudutaan teke-

mään erittäin puutteellisilla tiedoilla, päätösten painopiste on lyhytaikaisissa ratkaisuihin ja normaali päätöksentekoprosessi ei välttämättä toimi. Mikäli kriisitilanteessa ei pystytä toimimaan nopeasti ja/tai toimitaan puutteellisesti, ovat seuraukset mahdollisesti katastrofaaliset. (Bakken & Haerem 2013, 123–124.)

Bakken ja Haerem esittävät, että kriisitilanteissa toimivien ammattiryhmien johtamisteorioissa on usein jätetty tunnistamatta intuition rooli päätöksenteossa. Intuition sijaan johtamisteorioiden painotus on ollut esimerkiksi rationaalisuudessa, huolellisessa harkinnassa, selkeydessä (armeija) tai proaktiivisuudessa, tehokkuudessa ja rationaalisuudessa (poliisi). Tämän lisäksi kriisitilanteessa toimivan johtajan vaatimuslistalla on myös kyky sopeutua nopeasti muuttuvaan olosuhteeseen, kyky käyttää muuttuvaa tilannetta hyväksi sekä kyky nopeihin päätöksiin. Kaikkien edellä mainittujen kykyjen oletetaan toimivan myös äärimmäisen epävarmuuden, kaaoksen ja konfliktin tilassa. (Bakken & Haerem 2013, 122–123.) Voidaan siis katsoa, että kyseisten alojen vallalla olevat johtamisteoriat tarjoavat johtamiseen työkaluja, mitkä eivät tunnu sopivan kriisitilanteessa tapahtuvan päätöksenteon luonteeseen.

Vaikka edellä mainituissa johtamisdoktriineissa vaaditaan edellä kuvaillulla tavalla rationaalista päätöksentekoa ja näin ollen ylenkatsotaan intuitiota, voidaan asiaa katsoa myös toisesta näkökulmasta. Pohjois-Atlantin liitto NATO on määritellyt ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia menestyksekkään taistelutoiminnan luomiseksi. Etenkin alemman tason johtajien (ml. aliupseerit) vaatimuksissa viitataan ominaisuuksiin, mitkä voidaan nähdä intuitiiviseen päätöksentekoon rohkaisevana: kokemus, luovuus, päättäväisyys, kognitiivinen kyvykkyys ja kaikkein tärkeimpänä vaistonvarainen tilannekäsitys (instinctive grasp of the situation) eli toisin sanoen kuudes aisti tai näppituntuma tilanteeseen. Korkeiden upseerien osalta tällaisista ominaisuuksista mainittiin kokemus, luovuus sekä kognitiivinen kyvykkyys. (NATO 2007, 10-5-1–10-5-3.) Näiden vaatimusten pohjalta voidaan ajatella, että johtamista halutaan ohjata suuntaan, missä yhdistellään analyttistä sekä intuitiivista päätöksentekoa. (Bakken & Haerem 2013, 125.)

Intuition tarvetta sotilasjohtamisessa on lisännyt sodankäynnin universaali kehitys (Bakken & Haerem 2011, 130), mikä on kulkenut pois valtiollisista konflikteista kohti valtioiden sisäisiä konflikteja (Anttila 2013, 58). Niinpä moderneissa sotilasoperaatiois-

sa on usein haasteena kyky erottaa vihollisen taistelijat siviileistä (Bakken & Haerem 2011, 130; Weidemann Eriksen 2010, 197). Vaikka sodankäynnin säännöt ovat taistelijamääritelmän suhteen yksiselitteiset, on kaaosmainen taisteluympäristö tehnyt vihollistaistelijan tunnistamisesta haastavaa jo perinteisessä valtioiden välisessä sodankäynnissä. Nykyään sodankäynnin asymmetrinen luonne on johtanut siihen, että kapinnallistaistelijat hyödyntävät olemassa olevia sääntöjä piilottelemalla siviiliväestön joukossa käyttäen uniformujen sijaan vaatteita, jotka eivät eroa paikallisväestön käyttämistä. Näissä olosuhteissa vihollistaistelijan tunnistaminen saattaa olla kokeneellekin sotilaille haastavaa, mikä taas johtaa jatkuvaan valppauteen, koska tilanne ei koskaan ole välttämättä sellainen miltä se näyttää. Hyökkäys voi tulla yllättäen ja läheltä, joten sotilaiden on kyettävä välittömään toimintaan. Välitöntä toimintaa ei ole aikaa pohtia rationaalisesti, ja vasta jälkikäteen voidaan arvioida toiminnan laatu ja sen seuraukset. Heikko toiminta voi tuoda mukanaan raskaat seuraukset sekä sotilaallisella että poliittisella tasolla, joten laadukas intuitiivinen päätöksenteko nousee arvokkaaseen asemaan. (Trewin ym. 2010, 675–676; Weidemann Eriksen 2010, 197–198.)

Sodankäynnin universaalin kehityksen myötä sotilasorganisaatioissa virallisen rationaalisen päätöksentekometodin ja intuitiivisen päätöksentekometodin välillä oleva kuilu kasvaa ja niinpä tehokas sotilasjohtaja on henkilö, joka kykenee olemaan äärimmäisen sopeutumiskykyinen suhteessa näihin kahteen ulottuvuuteen. (Bakken & Haerem 2013, 130; Puukka 2008, 13–14.) Hubert ja Stuart Dreyfusin mukaan vaarana on, että yhteisöissä kasvava byrokratia voi liiallisen laskelmalliseen rationaalisuuteen luottamisen kautta hukata sisältään löytyvän asiantuntemuksen ja taidon (Dreyfus & Dreyfus 2005, 790). Kasarmien sotilasbyrokratian ja operatiivisen toiminnan etääntyessä toisistaan tämä huoli on myös sotilasorganisaatioiden kohdalla relevantti.

Konfliktien muuttuessa myös sotilaiden tekemät operaatiot ovat muuttaneet muotoaan. Historiallisesti sotilasoperaatioissa tiedustelutietojen hankkiminen on tarkoittanut tietyn kohteen tai tiedetyn entiteetin paikantamista. Sen sijaan moderneissa sotilasoperaatioissa pyritään monesti etsimään tuntematonta aktiviteettia tai tapahtumaa, joka pitää pystyä tunnistamaan ja luomaan tunnistukseen pohjautuen ensiksi uhka-arvio ja sen jälkeen toimenpidesuunnitelma. Tällainen toiminta suoritetaan usein kompleksisessa ja epäselvässä ympäristössä, jossa kohteena on monenkirjava joukko, joka on täynnä ennalta-

arvaamattomia toimijoita, jotka tulevat vähemmän tutusta kulttuurista. Niinpä nämä havainnoivat sotilaat kohtaavat suuren määrän pieniä aktoreita, jotka reagoivat muuttuviin tilannekohtaisiin tekijöihin. Vaihtoehtoisesti haasteena voi olla vaikkapa partioreitillä olevan tienvarsipommin tunnistaminen liikkuvasta autosta. Analyyyttinen päätöksenteko ei pysty vastaamaan tehokkaasti tämänkaltaisiin ongelmiin, sillä aikapaineen johdosta tilanteet menevät ohi sekunneissa tai parhaimmillaankin minuuteissa. Tällaisen lähes kaaosmaisen toimintaympäristön ja toimijoiden ennustaminen ja ennakointi vaatii ennen kaikkea intuitiivista hahmotuskykyä. (Bartlett ym. 2013, 3–4; Cohn ym. 2013, 401.)

Duggan erottelee intuition kahteen eri muotoon, jotka ovat asiantuntijan intuitio ja strateginen intuitio. Asiantuntijan intuitio on nopea tiedostamaton prosessi, joka pohjautuu itse hankittuun kokemukseen. Strateginen intuitio sen sijaan pohjautuu muilta joko lukemalla, näkemällä tai kuulemalla opittuun tietoon. Koska tällainen tieto on hitaammin noudettavissa aivoista, on strateginen intuitio hitaampi kuin asiantuntijan intuitio, mutta periaatteen tasolla ne toimivat samankaltaisesti. Esimerkkinä strategisesta intuitiosta toimii Yhdysvaltalainen panssarikenraali George S. Patton, joka hyödynsi operatiivisessa toiminnassa oppeja, jotka hän historiallisista taistelutilanteista lukemalla sisäistänyt. (Duggan 2013, 79; Duggan 2005, v–vi, 5.)

Intuition luonne saattaa tuottaa sitä käyttäneelle sotilaille lainopillisia ongelmia, mikäli asiat menevät pieleen. Intuitio ilmenee suorana reaktiona tilanteeseen ilman tietoista taustapäättelyä. Näin ollen on mahdotonta kerrata täydellisesti tällaisen päätöksenteon kulkua, sillä dataa ei yksinkertaisesti ole aivoista saatavilla. Intuition kokenut henkilö voi yrittää selittää tapahtumaa auki, mutta se tuskin kuvaa todellista tilannetta. Intuitiivista prosessia voi myös yrittää monitoroida, mutta todennäköisesti tällöin liiallinen tietoisuus regressoi henkilön pois intuitiiviselta alueelta. Kun intuitiota käyttäneeltä sotilalta kysytään päätöksen syitä, pystyy hän vastaamaan vain pinnallisesti kuten ”toimin tilanteen mukaan” tai ”se tuntui oikealta”. Tilanteen ongelmallisuus tulee esiin esimerkiksi tilanteessa, jossa voimankäytön legitiimiyttä tutkitaan pieleen menneessä tilanteessa. Tällöin yksityiskohtainen vaiheittainen tilanteen kuvaus ei ole mahdollinen, vaikka sitä tutkinnassa nimenomaan vaaditaan. (Weidemann Eriksen 2010, 213.) Ongelma on ennen kaikkea lainopillinen, sillä Tinghögén ja kumppaneiden tutkimusten

mukaan intuitiivisesti tehty päätös ei eroa moraalisesti analyttisestä päätöksestä (Tinghög, Andersson, Bonn, Johannesson, Kirchler, Koppel & Västfjäll 2016). Kaikki yksilöt eivät kuitenkaan päädy samaan lopputulokseen, vaan tulos vaihtelee riippuen riippuen yksilön vaikuttimista ja odotuksista. Tarkemmin sanottuna yksilöt eroavat siinä, miten he rakentavat eettisiä ongelmia ja siinä, miten he intuitiivisesti arvottavat näitä ongelmia. Vaikka on todettu, että toiset ihmiset ovat luonnollisesti intuitiivisempia kuin toiset, perustuu intuitio silti kaikille samaan tiedostamattomaan tiedonkeruuseen sekä eri tilannemuuttujien eli ”vihjeiden” tulkintaan, mitkä vaikuttavat tehtäviin päätöksiin. (Bartlett ym. 2013, 4.)

Intuitiivisen tendenssin on todettu vaihtelevan ihmisen henkilökohtaisen kognitiivisen suuntautumisen mukaan siten, että yksilö joka pitää intuitiivista päätöksentekoa arvossa yli analyttisen päätöksenteon, kallistuu myös käyttämään intuitiota useammin, analyttisen ihmisen käyttäessä analyttistä päätöksentekoa useammin. Niinpä luontaisesti analyttisempi henkilö menestyy, jos hänen ratkaistavanaan on ongelma, mikä sisältää paljon dataa, eikä tilanteessa ole suurta aikapainetta. Toisin päin käännettynä luontaisesti intuitiivinen henkilö menestyy ongelmanratkaisussa, jossa pitää päättää puutteellisin tiedoin aikapaineen alla. Kuitenkin molempien tyyppien suoritus heikkenee, mikäli ongelman luonne ei kohtaa kognitiivista suuntautumista. Niinpä sotilasjohtamisen dynaamisessa ympäristössä paras vaihtoehto on kognitiivisesti monipuolinen päätöksentekijä, joka yhdistelee analyttistä ja intuitiivista päätöksentekoa ja pystyy tilanteen mukaan muuttamaan painotuksia näiden kahden metodin suhteen. (Bakken & Haerem 2013, 128–129.)

Nykyaikaisessa vastakapinallisessa COIN-toiminnassa (counterinsurgency) kognitiiviset kyvyt ovat nousseet keskiöön, koska moderni kapinallisuus on monimutkaista sen toimiessa jatkuvan muutoksen periaatteen mukaisesti sekä paikallisella että globaalilla tasolla. Näin ollen se on aikaisempaa kompleksimpaa, epästabiilimpaa ja vaikeampaa hahmottaa. (Gompert 2007, ix.) Hahmottamisen vaikeus konkretisoituu käytettäessä voimaa, sillä kapinalliset saattavat sen seurauksena tavoitellun heikentymisen sijasta myös vahvistua. Tämä voimankäytön hankaluus johtuu kapinallisten ja paikallisten monimutkaisesta keskinäisestä suhteesta, jonka johdosta voimankäytön seurauksia on vaikeaa ennustaa verrattuna traditionaaliseen sodankäyntiin. (Gompert 2007, 1.) Vastaka-



pinallinen toiminta voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi sotilas- ja siviilitoiminnaksi, minkä tavoitteena on pyrkiä hillitsemään kapinallistoimintaa puuttuen samanaikaisesti sen juurisyihin. Sotilastoiminnan rooli on yleensä toimia siviilitoiminnan mahdollistajana. (U.S. Government 2009, 2.)

Kognitiivisten kykyjen kannalta vastakapinallisen toiminnan keskiössä on intuition ja rationaalisen päättelyn yhteiskäyttö, mikä muodostaa taisteluolosuhteisiin parhaiten sopivan päätöksentekomekanismin. Intuitio yksin ei toimi hyvin vieraissa ympäristöissä, mutta tätä puutetta voidaan korjata rationaalisella päättelyllä, jonka polttoaineeksi voidaan syöttää uusinta saatavissa olevaa tietoa. (Gompert 2007, xi.) Jotta intuition ja rationaalisen päättelyn yhteiskäyttö onnistuu, tulee sitä käyttävällä henkilöllä olla ole-massa pohja, minkä päälle yhteiskäyttöä voidaan rakentaa. Tähän pohjaan voidaan lukea ensinnäkin luotettava kokemukseen perustuva intuitio, toiseksi vankka loogisen päätte-lyn kyky ja kolmanneksi vahva itsetietoisuus, mikä auttaa ymmärtämään parhaan ba-lanssin päättelyn ja intuition suhteelle. (Gompert 2007, 35–36.)

Klassinen intuitiokäsitys sanoo, että intuition menestyksekkäs käyttö päätöksenteossa vaatii jopa 10 vuoden intensiivisen altistuminen sen alan toimintapiirteisiin, jossa intui-tion halutaan toimivan (Cohn ym. 2013, 407). Niinpä kriisinhallintasotilaan on vaikeaa, muttei mahdotonta kehittää osaamisensa tasolle, jossa hän tuntee toimialueensa eksper-tin tasoisesti. Vain harvat saavuttavat tämän tason ja loput vähemmän kokeneet sotilaat joutuvat nojautumaan aikapainetilanteissa joko reflekseihin tai vaistoihin. Tällöin hei-dän suorituksensa voi osua oikeaan, mutta se ei johdu tilanteen antamista vihjeistä, vaan on enemmänkin onnekas sattuma. (Weidemann Eriksen 2010, 197.) Tämän näkemyksen mukaisen ekspertin tasoisen kokemuksen kerääminen on suomalaiselle reserviläisjohta-jalle kuitenkin mahdottomuus.

Vaikka aikaisemmin on jopa koettu, että sotilaskontekstissa intuitiota on mahdotonta opettaa (Roth 2004, 71), on toisaalta joidenkin modernien näkemysten mukaan intuitii-vista päätöksentekoa mahdollista kehittää nopeutetusti oikeaoppisen harjoittamisen myötä, mikä mahdollistaisi aidon intuition käyttämisen vähemmällä kokemuksella. Täl-löin puhutaan implisiittisestä oppimisesta, mitä on esitelty tarkemmin kappaleessa 2.7. (Cohn ym. 2013, 401–402; Bartlett ym. 2013, 3–4.) Käytännön tasolla implisiittinen

oppiminen ei tarkoita didaktista ja luokkahuoneissa tapahtuvaa, vaan pikemminkin empiiristä ja interaktiivista oppimista. Näin ollen implisiittisen oppimisen kannalta oleellisia harjoittelun välineitä ovat virtuaalinen ympäristö sekä erilaiset todenmukaiset roolipelit. (Cohn ym. 2013, 404–408.) Suomen Puolustusvoimilla on laajassa mittakaavassa käytössä nämä molemmat edellä mainitut välineet, sillä vuonna 2017 virtuaalikoulutusympäristö löytyy noin tuhannelta Puolustusvoimien työasemalta (Reserviläinen 2017; YLE 2009; YLE 2017).

Sotilasoperaatioiden pullonkaula on aika, mikä tarvitaan päätösten tekemiseen. Tätä pullonkaulaa voidaan helpottaa, mikäli sotilasjohtajalla on kyky ymmärtää toimenpiteidensä vaikutukset intuitiivisesti ja näin ollen kyky päättää nopeammin. Erilaiset päätöksentekoa tukevat työkalut eivät välttämättä vähennä intuition tarvetta, sillä näistä seuraavasta informaatiotulvasta on pyrittävä intuitiivisesti poimimaan oleellisin. (Bakken & Gilljam 2003, 199.) Tulevaisuudessa pullonkaula voi olla muualla. Yhdysvaltojen asevoimien käyttämä OODA-silmukka eli havainnointi (Observe), tilanteenarviointi (Orient), päätös (Decision) ja toiminta (Action) on 1950-luvulla johtamista kuvaamaan kehitetty malli. Taistelussa sotilasjohtaja pyörittää kyseistä silmukkaa jatkuvasti, voittajan ollessa se joka pystyy tekemään tämän nopeammin ja näin ollen pääsee tilanteen päälle. Toimintaympäristön muuttuessa kompleksisemmaksi, muuttuu tiedonkäsittely (havainnointi) tämän silmukan hitaimmaksi osaksi, mitä voidaan tehostaa intuitiivisella päätöksenteolla. (Roth 2004, 80–90.)

### **3.2.1 Toiminnan jälkeinen arviointi**

Toiminnan jälkeinen arviointi eli After Action Review (jatkossa AAR) on kehitetty Yhdysvalloissa sotilaallisen suorituskyvyn mittaamisen ja kehittämisen välineeksi siten, että operatiivisen toiminnan jälkeen leiriin palatessa niin sanotun debriefing-tilaisuuden yhteydessä esitetään joukko kysymyksiä, joihin vastaamalla saadaan selville erilaisia asioita operatiivisen toiminnan olosuhteista. AAR-kyselyä voidaan käyttää myös intuitiivisen päätöksenteon tarkastelemiseen, jolloin sen avulla on mahdollista saada intuitiivisesta toiminnasta palautetta sen kehittämiseksi. (Moilanen 2015, 104–105.) Palaute on hyödyksi, koska se voi parantaa päätöksenteon laatua (Salas ym. 2010, 948–949). Koska kaikkea intuition liittyvää tietoa ei voida artikuloida, AAR ohjaa ymmärtämään ja

luottamaan kokemukseen, ammattitaitoon ja päätöksiin. (Moilanen 2015, 104–105.) Taulukossa 1 näemme AAR-mallin kysymykset ja siitä sovelletun intuitiivisen päätöksenteon jälkiarvioinnin mallin.

<b>TOIMINNAN JÄLKEINEN ARVIOINTI (AFTER ACTION REVIEW)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käydään läpi mitä tiettyssä tilanteessa olisi normaalisti pitänyt tapahtua</li> <li>• Käydään läpi mitä tapahtui juuri ennen intuitiivista päätöstä</li> <li>• Käydään läpi mitä tapahtui intuitiivisen päätöksenteon jälkeen</li> <li>• Käydään läpi mitä tapahtui intuitiivisesta päätöksestä seuranneen toimenpiteen johdosta</li> <li>• Identifioidaan mitkä olosuhteet ovat antaneet intuitiolle vihjeen toimia</li> <li>• Tunnistetaan kuinka nyt saavutettu ymmärrys tilanteesta voi parantaa päätöksentekoaamme tulevaisuudessa</li> </ul>
<b>ESIMERKKI INTUITIIVISEN PÄÄTÖKSENTEON JÄLKIARVIOINNISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minkälaiset fyysiset olosuhteet vallitsivat intuitiivisessa päätöksentekotilanteessa: ennen sitä, sen aikana ja sen jälkeen?</li> <li>• Minkälaiset psykologiset olosuhteet vallitsivat intuitiivisessa päätöksentekotilanteessa: ennen sitä, sen aikana ja sen jälkeen?</li> <li>• Mikä vihje tai muu vastaava laukaisi intuition?</li> <li>• Miten tämä tapahtuma suhteutuu edellisiin kokemuksiin ja ehdolliseen kaavantunnistukseen?</li> <li>• Minkä muutoksen tai vahvistuksen tulevaan toimintaan tämä kyseinen intuitiivinen päätös aiheuttaa yksilölle?</li> <li>• Miten yksilö kuvailee intuitiiviseen päätöksentekoon liittyvää ymmärrystä ja tietoisuutta?</li> <li>• Miten yksilö kuvailee halukkuuttaan luottaa intuitiiviseen päätöksentekoon?</li> </ul>

TAULUKKO 1. Toiminnan jälkeinen arviointi eli AAR-malli (Moilanen 2015, 105).

### 3.2.2 Dynaaminen taisteluintuitio

Bakkenin kehittämä dynaaminen taisteluintuitio-konsepti (combat dynamic intuition) eli CDI tunnistaa operatiiviseen sotilasjohtamiseen kohdistuvan universaalien vaateiden eli kyvyn ajatella ja toimia nopeasti kompleksissa ja epäselvässä ympäristössä, missä heikkojen päätösten seuraukset voivat olla dramaattiset. Niinpä CDI sisältää ajatuksen, jonka mukaan sotilasjohtajan tulisi dynaamisessa ympäristössä toimiessaan ajatella strategisesti ei-lineaariseen tietoon perustuen. CDI:n ajatuksena on luoda edellytyksiä tähän kehittämällä sotilaan kykyä toimia kompleksisessa ja dynaamisessa ympäristössä mm. simulaatioharjoittelulla. CDI:n pääasialliseksi kohderyhmäksi on ajateltu korkean tason upseereita, joten se ei suoraan kaikilta osin ole relevantti tässä tutkimuksessa, jossa tarkastellaan suomalaisten reserviläisten myötä sotilasjohtamisen alempaa tasoa. Kuitenkin tietyt asiat toistuvat kaikilla sotilasorganisaation tasoilla, joten CDI:n lisätarkastelu on aiheellista. (Bakken & Gilljam 2003, 197.)

Pelkistettynä CDI tarkoittaa sotilaallista asiantuntijuuden tasoa, mihin lisätään nopean toiminnan imperatiivi. Nopeus on korkean dynamiikan sisältävissä tilanteissa teknistä osaamista oleellisempaa. (Bakken & Gilljam 2003, 199.) CDI kuvaa sotilasjohtajan kognitiivista kykyä suorittaessa sotilasoperaatiota aina kriisinhallinnasta sodankäyntiin. Edelleen avattuna se on implisiittistä tietoa systeemidynamiikasta, minkä avulla voidaan ymmärtää tilannetta hallitsevat tekijät ja kyseistä ymmärrystä käyttäen saavuttaa halutut tavoitteet. (Bakken & Gilljam 2003, 204.)

CDI-ajattelun mukaan päätöksentekijän ongelmat kompleksisissa ja dynaamisissa ympäristöissä johtuvat osin palautteen puutteesta. Palautetta ei onnistuta saamaan, koska ensinnäkin lopputulema viivästyy ja sitä ei voida yhdistää tiettyyn toimenpiteeseen. Toiseksi vaihtelu toimintaympäristössä laskee palautteen luotettavuutta. Kolmanneksi valitsematta jääneen päätöksen vaihtoehtois seuraukset on mahdotonta nähdä. Neljänneksi kaikkein tärkeimmät päätökset ovat uniikkeja, joten ne eivät mahdollista oppimisprosessia. CDI ajattelussa käytetyissä harjoittelusimulaatioissa nämä palauteongelmat eivät suurimmaksi osaksi toteudu, mutta toisaalta riskinä on simulaatioissa käytettyjen yksinkertaistetun mikromaailman virheellinen tai epätarkka olemus. (Bakken & Gilljam 2003, 198.)

Menestyksekkäässä päätöksentekoharjoittelussa tulisi keskittyä kaksiosaiseen palautteeseen, jossa ensin määritellään omien toimenpiteiden seuraukset, minkä jälkeen arvioidaan kyseisten seurausten laatu. Sotilasjohtaja voi saada palautetta sekä omilta joukoiltaan että vihollisen toiminnan kautta. Jotta palaute olisi relevanttia, tulisi harjoittelun olla ajallisesti riittävän tiiviisti järjestettyä. Ryhmänjohtajan fokus tulisi olla seuraavassa minuutissa, tunnissa tai vuorokaudessa. Mitä korkeammalle komentoketjussa nousee, sitä kauemmas tulevaisuuteen tulisi johtajan nähdä. Samalla kun johtajan operoima aikajänne kasvaa, kasvaa myös harjoituksessa käytettävän aikakompression tarve. Ajatukseksi on saada tarpeeksi toistoja, mitä kuvaa hyvin metafora ”mielen ampumarata”. (Bakken & Gilljam 2003, 199.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusstrategia

Kuten jo aikaisemmin on todettu, intuitio on haastava ilmiö tutkia sen tiedostamattoman syntyperän takia. Haastavuuden johdosta kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on valikoitunut tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska siinä olennaista ovat merkitykset, jotka ilmenevät eri tavoin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 4–5). Tutkimuksen empiirinen aineisto on saatu haastatteluista, joita on tehty reserviläisjohtajille, jotka ovat aiemmin palvelleet rauhanturvaajina johtotehtävissä.

Tämän tutkimuksen tutkimussuuntauksena on tapaustutkimus, jossa pyritään selvittämään, miten suomalainen reserviläissotilasjohtaja kokee intuitiivisen päätöksenteon operatiivisessa rauhanturvatoiminnassa. Toisin sanoen pyritään kuvailemaan edellä mainitussa kontekstissa tapahtuvaa intuitiivista päätöksentekoa sen totuudenmukaisella kuvailulla, mikä on tapaustutkimukselle tyypillistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 54).

Tutkimus on fenomenologinen, koska siinä tutkitaan elämistodellisuutta eli kokemusta. Koska fenomenologisen katsantotavan mukaan kokemus muodostuu suhteessa ihmisen ja maailman intentionaaliseen suhteeseen ja kaikki ilmiöt ovat yksilölle merkityksellisiä, on kokemuksessa lopulta kyse merkityksistä. Niinpä varsinaisena tutkimuskohteena ovat siis inhimillisen kokemuksen merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.) Intentionaalisuus on psykologisten ilmiöiden perusta ja muuttuja, mikä erottaa psykologiset ilmiöt fysikaalisista ilmiöistä. Psykologisten ilmiöiden intentionaalisuus johtuu siitä, että ne viittaavat kohteeseen ja pitävät itse sisällään nämä kohteet. (Perttula & Latomaa 2008, 98.)

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineistolähtöisen analyysin perusteella tutkimus lokeroituu fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Tällöin tutkimuksessa arvioidaan aineiston kuvauksen ja analyysin lisäksi merkityskokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115.)

## 4.2 Tutkimuksen aineisto

Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska se sopii verrattain tuntemattomalle ja vähän kartoitetulle alalle (Hirsjärvi ym. 2010, 205), kuten intuitio. Haastattelun eri tyypeistä valikoitui teemahaastattelu, koska intuition ollessa vaikeasti määriteltävä asia (Akinci & Sadler Smith 2012, 118), oli oleellista päästä määrittelyn lisäksi puhumaan haastateltavien kanssa intuitiivisista kokemuksista, jotta tutkittava asia avautuisi tarkemmin. Teemahaastattelussa haastattelun runko on selvillä, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208), joten haastattelijan oli mahdollista kysyä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä kokemusten avaamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Intuition vaikean määriteltävyyden johdosta valittiin toteutettavaksi haastattelumuodoksi yksilöhaastattelu, sillä ei haluttu ryhmähaastattelun kontrolloivan puolen vaikuttavan yksilöiden antamiin vastauksiin (Hirsjärvi ym. 2010, 210). Lisäksi yksilöhaastattelulla varmistettiin haastateltaville täydellinen anonyymiyys.

Haastattelut äänitettiin nauhurilla, minkä jälkeen ne litteroitiin. Ennen haastatteluiden aloittamista suoritettiin harjoitushaastattelu, missä testattiin sekä äänitys- että haastattelutekniikkaa. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin puoli tuntia, mistä syntyi litteroitua tekstiä yhteensä 25 sivua. Litterointi suoritettiin yleiskieliseen muotoon ja tarpeettomat ilmaukset poistaen. Litteroinnista poistettiin kaikki henkilön yksilöinnin mahdollistavat asiat anonyymiyden takaamiseksi ja se suoritettiin hyvän tutkimustavan mukaisesti luottamuksellisesti. Haastattelut suoritettiin vuoden 2017 aikana eri puolilla Suomea haastateltavien kotona tai rauhallisissa kahviloissa haastateltavan toiveiden mukaisesti toimien, sillä haastateltavalle olisi aina syytä tarjota hänelle mieleinen paikka (Eskola 1996, 69).

Kun haastateltavaan otettiin yhteyttä, hänelle kerrottiin tutkimuksen aihe, suoritettava laitos, arvioitu haastattelu-aika, luottamuksellisuus ja miksi juuri hänet on valittu tähän haastatteluun (Eskola 1996, 71). Tutkimuksen aihe on perusteltua kertoa eettisesti, mutta myös koska haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, mikä toteutuu paremmin, kun haastateltava on voinut pohtia teemaa etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Yhteydenoton yhteydessä ja haastattelun alussa

korostettiin haastateltavan anonyymiyttä. Tämä tehtiin, jotta haastateltavat uskaltaisivat jakaa mahdollisesti hankaliinkin tilanteisiin liittyvät kokemuksensa ilman, että niiden lainopillista-, poliittista- tai muuta korrektiutta tarvitsisi erikseen punnita suhteessa näiden tietojen julkisanomiseen. Anonyymiyden takaamiseksi haastateltavien sotilasarvot, tehtävät, tarkat palveluspaikat ja -ajat, sukupuoli sekä haastatteluja erittelevä koodisto on poistettu lopullisesta tutkimusjulkaisusta.

Haastateltavilta vaadittiin vapaaehtoisuuden lisäksi vähintään yhtä johtotehtävissä suoritettua rauhanturvakokemusta. Näiden asioiden lisäksi ehtona oli, ettei henkilö kuulu eikä ole kuulunut Puolustusvoimien kantahenkilökuntaan, koska haluttiin nimenomaan löytää henkilöitä, jotka ovat puhtaasti varusmiespalvelukseen pohjautuvaa reserviä. Rauhanturvaoperaatioiden luonteen kehittymisen sekä Puolustusvoimien johtajakoulutuksen modernisoinnin johdosta haastateltavilta vaadittiin viimeisin rauhanturvatehtävistä kotiutuminen alle 15 vuotta haastatteluhetkestä. Haastateltavat valikoituivat haastatteluun harkinnanvaraisen otannan mukaan, jossa pääjoukko valikoitui ns. lumipallo-otannalla, missä haastateltavasta päädytään seuraavaan haastateltavaan informantin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tämän lisäksi ryhmää täydennettiin tutkijan omien kontaktien kautta etsien siten, että saatiin aikaiseksi mahdollisimman kattava joukko suhteessa erilaisiin johtoasemiin ja sukupuolijakaumaan. Haastateltava joukko päättyi kattamaan lopulta kaikki operatiivisen toiminnan reserviläisjohtamisen tasot: partionjohtaja, ryhmän varajohtaja, ryhmänjohtaja ja joukkueen varanjohtaja. Haastateltavassa joukossa esiintyi sekä miehiä että naisia.

Haastatteluja tehtiin lopulta 6 kappaletta, jolloin todettiin aineiston saturoituneen. Haastateltavien henkilökohtainen yhteenlaskettu kokemus rauhanturvaamisesta vaihteli 6 kuukauden palveluksesta aina yhteensä 3 vuoden rauhanturvakokemukseen. Lukumääräisesti yksilöiden kokemus vaihteli yhdestä viiteen operaatiota. Haastateltavien rauhanturvakokemukset sisälsivät Afganistanin (International Security Assistance Force, ISAF), Bosnia-Hertsegovinan (Implementation Force, IFOR/The Stabilisation Force in Bosnia and Herzegovina, SFOR), Libanonin (United Nations Interim Force in Lebanon, UNIFIL), Irakin (Operation Inherent Resolve, OIR), Kosovon (Kosovo Force, KFOR), Makedonian (United Nations Preventive Deployment Force, UNPREDEP) sekä Tšadin

(United Nations Mission in the Central African Republic and Chad, MINURCAT) rauhanturvaoperaatiot.

Haastattelijan pyrkiessä objektiiviseen tutkittavan asian lähestymiseen on hän kuitenkin haastattelutilanteessa osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia, eikä vain passiivinen välikappale. Vuorovaikutusprosessissa toimiminen vaikuttaa luottamukseen, mikä on avain haastattelun tavoitteen saavuttamiseksi (Eskola 1996, 71), varsinkin kun tutkittavana on intuition kaltainen vaikeasti ilmaistava asia. Niinpä tutkijan oma rauhanturvaamiskokemus tuotiin esiin haastattelua edeltävässä ”small talk” keskustelussa, jotta haastateltava kokisi haastattelutilanteen mahdollisimman rennoksi ja luottaisi haastattelijaan. Osa haastateltavista oli tutkijalle tuttuja jo entuudestaan, mutta nämä haastattelut sujuivat samoin kääntein kuin muutkin haastattelut, eikä ainakaan päällisin puolin tällä em. asialla näyttänyt olevan vaikutusta. Valinta haastatella tutkijalle tuttuja henkilöitä tehtiin tiedonsaannin maksimoinnin vuoksi ottaen huomioon sen, ettei täydellistä objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 24).

### 4.3 Tutkimusanalyysi

Laadullista aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysillä. Vaihtoehtoina ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöinen analyysi valikoitui tähän tutkimukseen, koska siinä teoreettiset käsitteet syntyvät aineistosta käsin, toisin kuin kahdessa viimeksi mainitussa, jotka pohjautuvat suoraan tai osittain jo olemassa olevaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Aineistolähtöisyys oli tässä yhteydessä relevanttia otettaessa huomioon intuitioteorioiden eklektisyys.

Aineistolähtöinen analyysi jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Alkuperäisdatan redusointi eli pelkistäminen tehdään siten, että dataa joko tiivistetään tai pilkotaan, jotta saadaan karsittua kaikki tutkimuksellisesti epäoleellinen pois. Pelkistetyt ilmaukset kootaan ryhmiksi sen mukaan, mitä ilmiötä nämä kuvaavat. Tämä tehdään kuitenkin huomioiden, että yhdestä lausumasta saattaa löytyä useita eri ilmauksia. Tämän jälkeen jatketaan klusterointiin eli ryhmittelyyn. Klusteroinnissa kertyneiden ilmaisujen joukosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavai-



suuksia. Tämän jaottelun jälkeen ne ryhmitellään eri luokkiin ja alaluokkiin, jolloin aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät kuuluvat nyt myös yleisempiin käsiteluokkiin. Viimeisenä vuorossa on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä toimenpiteessä erotetaan tutkimuksellisesti oleellinen tieto, minkä pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Lopulta abstrahoinnin avulla tutkija on käsitteiden kautta muovannut kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan esitellä monin eri tavoin. Validiteetin ja reliabiliteetin sijaan tämän tutkimuksen osalta on päädytty käyttämään nel portaista jakoa: uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–162).

Uskottavuudella tarkoitetaan haastateltavien riittävää kuvausta ja kerätyn aineiston todennukaisuutta. Tässä tutkimuksessa on kuvattu haastateltavien relevanttia taustaa suhteessa tutkimukseen mahdollisimman tarkasti, ilman että henkilöitä pystytään tutkimusraportista tunnistamaan. Toisena asiana siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, syntyisikö tätä tutkimusta vastaavat tulokset, mikäli ne suoritettaisiin jossain toisessa vastaavassa kontekstissa. Tutkimustuloksissa ja teoriassa on siinä määrin yhtymäkohtia, että näin voidaan olettaa, mutta toki on huomautettava, että intuition sanattomasta ilmenemisestä johtuen voidaan väittää, että jokainen ihminen on oman intuitiivisen päätöksentekonsa paras asiantuntija. Lisäksi kuten aikaisemmin on todettu, intuitiiviset onnistumiset voivat nousta mieleen paremmin kuin epäonnistumiset (Hogarth 2010, 344). Kolmantena riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on seurattu tutkimusta yleisesti ohjaavia periaatteita. Tässä tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksessa ja sen tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioinnissa. Tutkimuksessa on myös pyritty eettisesti kestäviin valintoihin. Viimeinen luotettavuuden määrittely on vahvistettavuus. Sillä tarkoitetaan tehtyjen ratkaisuiden oikeutusta seikkaperäisellä esityksellä siten, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan ajatuksen kulkua ja arvioida sitä. Tässä tutkimuksessa valinnat on pyritty perustelemaan huolellisesti ja on avattu tutkijan taustoja suhteessa tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–162.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tulokset. Luku jakaantuu viiteen alalukuun, joista ensimmäisessä vastataan tutkimuskysymyksen ensimmäiseen alakysymykseen eli ”miten reserviläisjohtaja ymmärtää intuitiivisen päätöksenteon?”. Tätä seuraavissa kahdessa luvussa vastataan toiseen alakysymykseen eli ”miten reserviläisjohtajat kuvaavat intuitiivisen päätöksenteon mahdollisuuksia ja rajoituksia?”. Tämä tehdään kertomalla luvussa 5.2 intuition käyttöön liittyvistä asioista ja luvussa 5.3 valottamalla intuitiiviseen päätöksentekoon liittyviä sisäisiä ja ulkoisia muuttujia. Neljännessä alaluvussa verrataan tarkemmin tämän tutkimuksen tuloksia teoriaan ja viidennessä alaluvussa suoritetaan lyhyt yhteenveto tutkimustuloksista.

### 5.1 Mitä intuitiivinen päätöksenteko on?

Haastatteluiden perusteella intuitiivista päätöksentekoa kuvaillaan neljällä siihen liittyvällä ominaisuudella. Nämä ominaisuudet ovat intuition mahdollistava kokemuspohja, intuition tiedostamaton syntyperä, päätöstilanteessa useimmiten läsnä oleva aikapaine sekä puutteelliset tilannetiedot.

#### 5.1.1 Intuitiivinen päätöksenteko pohjautuu kokemukseen

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että intuitiivinen päätöksenteko on kokemukseen pohjautuvaa.

*”Intuitiiviset päätökset perustuvat tiettyyn kokemuspohjaan, mitä kautta päätöstä viedään eteenpäin”*

Yksi intuition laatuun vaikuttava tekijä on kokemus eli asiantuntemus juuri kyseisestä ympäristöstä, jossa päätöstä tehdään (Salas ym. 2010, 948–949). Vaikka kaikki haastateltavat pitivät intuitiivista päätöksentekoa kokemukseen perustuvana, määrittelivät he

tarvittavan kokemuksen laadun eri tavoin. Toisissa kuvauksissa kokemukset toimialueesta tai vastaavasta kontekstista nostettiin erityisesti esiin vaatimuksena intuitiivisen päätöksenteon luotettavuudelle.

*”Se, että mitä paremmin sen kohdealueen oppii tuntemaan, niin sen voimakkaammaksi tulee se, että osaa valita ne oikeat päätökset. Tai tietää sen, että missä kohtaa ei välttämättä tarvitse tehdä mitään päätöstä. Kokemus yleensäkin kriisinhallintatehtävistä, oma kokemus, se vahvistaa sitä, että osaa valita ne oikeat päätökset niistä intuitioista.”*

*”...tietysti se kokemuspohja, jos sitä ei ole vastaavasta, mutta suurin piirtein samanlaisessa kontekstissa tehdystä päätöksestä kokemusta, se edesauttaa sitä luottamusta sitä päätöstä kohtaan.”*

*”Jos minut laitetaan neurologin hommiin niin eihän se intuitiolla onnistu, vaan jonkinlainen tausta pitää siinä olla. Se miten minä tätä ajattelen on se, että sinulla on taustaa siihen ja se tulee ex tempore miettimättä se toiminta.”*

Toisissa kuvauksissa taas viitattiin laveammin erilaisiin tekijöihin, mitkä saattavat auttaa intuitiivisessa päätöksenteossa. Toimialueella tapahtuvan kokemusten kerryttämisen lisäksi esiin nousi elämäkokemus, koulutus ja harjoittelu.

*“Se on sellainen yksilön kokemuksesta ja elämäntaustasta lähtevä voima, jota yksilö pystyy käyttämään päätöksenteon apuna, tukena sellaisessa tilanteessa missä se tulee eteen. Ja sotilaskontekstissa se tarkoittaa erilaisia tilanteita. Sen intuition pystyy myös tuomaan myös arkiseen elämään. Se on tunne jonkun tietyn asian oikeellisuudesta tai riittävästä oikeellisuudesta sen tilanteen läpiviennistä sillä tavalla kuin sinä itse näet oikeaksi.”*

*“En osaa sanoa tuleeko elämäkokemuksesta vai koulutuksesta, koska se toiminta tulee aina jostain sinne”*

*”Minun mielestä sellaista puhdasta intuitiota on sellainen pikainen aseenkäyttötilanne tai vastaava. Että sinä pystyt olemaan oikeassa,*

*vähän niin kuin aavistat sen tilanteen niin kuin jääkiekkomaalivahti, että se lukee sen pelaajan asennosta, että mihin suuntaan se lämärei lähtee, koska se pelkkä reaktio ei riitä siihen. Sotilastehtävissä minä koen, että ne intuitiojutut ovat sellaisia, että se aikaisempi kokemus mahdollisesti saman tyyppisistä tilanteista tai harjoitelluista tilanteista auttaa tekemään sen päätöksen siinä tilanteessa.”*

### 5.1.2 Tiedostamaton syntyperä

Intuitiivisen päätöksenteon olennainen ominaisuus on aineiston mukaan tiedostamaton syntyperä. Intuition syntyessä tiedostamattomasti alitajunnassa, on sen kokeneelle ihmiselle vaikeaa tai mahdotonta kuvata, miten hän on päätöksenteossaan päätenyt kulloiseenkin lopputulokseen (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 315).

*”Intuitiivinen päätöksenteko on ruotsiksi ”magkänsla” [kirjaimellinen käännös: mahatunne] eli se miltä tämä päätös tuntuu, mutta väitän että siihen vaikuttaa ihan hirveästi kokemuspohja ja opitut tiedot ja taidot, että se ei ole vain fiilis, vaan se rakentuu jonkin päälle, mikä voi olla tiedostamatonta.”*

*”Ei pysty järjellä selittämään, se on vaan sellainen tunne siellä vatsanpohjassa, ei pysty kuvailemaan että miksi.”*

*”Tulee selkärangasta eli sinun ei tarvitse keskittyä siihen, että mitä minun pitää tehdä vaan se vaan tapahtuu.”*

### 5.1.3 Intuitio ilmenee aikapaineellisissa tehtävissä

Haastateltavien mukaan intuitiivinen päätöksenteko esiintyy usein aikapaineen sisältävissä tilanteissa. Aikapaineellisissa päätöksentekotilanteissa ihmisellä ei ole aikaa tehdä rationaalista vertailua eri toimintavaihtoehtojen välillä (Weidemann Eriksen 2010, 197), mutta jonkinlainen päätös on kuitenkin tehtävä. Tällaisia rationaalisen ajattelun rajoituksia voidaan kiertää intuition avulla, mikä hyödyntää toiminnassaan esimerkiksi auto-

prosessointia, jonka avulla on mahdollista kerätä visuaalisesti informaatiota erittäin lyhytkestoisen altistumisen pohjalta, huolimatta siitä mihin kokijan varsinainen huomio-kyky kohdistuu (Hogarth 2010, 341).

*”Koen että [intuitiivinen päätöksenteko on] usein hyvin nopeassa tilanteessa tapahtuva päätöksenteko”*

*”Pitkälti sellaiset päätökset, jotka tulevat nopeasti pitää tehdä intuitiivisesti. Sen pitää tulla sisältä jollain tapaa. Sinulla ei ole aikaa lähteä miettimään ja etsimään sitä tietoa jos ei sitä ole vaan sen pitää tulla sieltä ja toimia sen mukaan sitten.”*

*“...muistan useampia päätöksentekotilanteita, on lähdetty partioimaan tai siirtymään ajoneuvoilla johonkin ja on tullut reittien kanssa jotain ongelmaa, niin siinä ei ole aikaa alkaa miettimään vaan se pitää tehdä intuition pohjalta se päätös.”*

*”...yleensä mikäli partiossa näkee jotain tai joku ilmoittaa jostain poikkeuksellisesta, niin aika intuitiivisesti joutuu tekemään sen päätöksen, että pysähdytäänkö vai ilmoitetaanko vai päätetäänkö ettei ylitä ns. ilmoituskynnystä.”*

#### 5.1.4 Intuitio ja puutteelliset tilannetiedot

Intuitio mahdollistaa päätöksenteon silloin, kun käytettävissä on liian vähän tilannetietoja (Agor 1987, 41–42), niinpä sen avulla voidaan välttää liiallisen rationaalisuuden tuottamaa päätöksentekoon liittyvää pitkittynyttä epäaktiivisuutta (Simon 1979, 126). Sotilastehtävissä toimittaessa tilannetiedoissa olevia aukkoja voidaan täydentää intuitiivisesti hyödyntämällä aiempaa kokemusta toimialueelta.

*”Lähinnä ne [intuitiiviset päätökset] on siis ollut sellaisia, että on ollut hyvin hatara tilannekuva.”*

*”...hyvin nopeasti tulee tunne siitä, minkä linjan valitsee kussakin tilanteessa. Toki päätöksentekotilanteet ovat hyvin erilaisia, että johon-*

*kin päätökseen tarvitset puhdasta dataa ja faktaa, jotta voit olla aivan varma ja yleensä se tukeva asia sieltä löytyykin, kun taas ohuemmallalla materiaaalilla joutuu turvautumaan enemmän siihen fiilikseen mutta sitä verrokkia on vaikea saada. Mutta näkisin että se kokemuksen tuoma varmuus tuo sitä, että pystyy tekemään helpommin päätöksiä, kun on aikaisemminkin tehnyt.”*

*“Partion johtajalla on vastuu partiosta, ajoneuvoista, materiaalista ja siitä että tehtävä tulee suoritetuksi. On tietty kokemus siitä alueesta ja niistä reiteistä, mutta sitten ad hoc-tilannekuva, mikä muodostuu sen kautta, kun ollaan lähdetty leiristä ja kuunnellaan viestiliikennettä. Jos siellä tulee jotakin ja et voi tietää, niin siinä luottaa siihen omaan intuitioon ja ne asiat voi toki perustella, mutta se viimekäden päätös syntyy sillä, että ehkä olisi hyvä tehdä näin.”*

## **5.2 Intuition käytöstä**

Aineistosta nousi esille intuition käyttöön liittyviä asioita, mitkä esitellään seuraavaksi. Näitä asioita ovat intuition ja rationaalisuuden suhde, luottamus intuitiivista tunnetta kohtaan, intuitiivisen päätöksen perusteltavuus, intuitio vuorovaikutustilanteissa sekä uutena ilmiönä aineistosta esiin noussut varoittava intuitio.

### **5.2.1 Intuitio ja rationaalisuus**

Haastatteluiden mukaan intuitiota pyritään mahdollisuuksien mukaan yhdistelemään rationaalisen päättelyn kanssa. Mikäli aikaa on tarpeeksi, voidaan intuition roolia päätöksenteossa pyrkiä vähentämään. Rationaalisen päättelyn ja intuition yhteiskäyttö on hyödyllistä, koska intuition avulla on mahdollista ohittaa rationaalisen ajattelun kognitiivisia rajoitteita (Hogarth 2010, 341) ja rationaalisuudella taas voidaan tarkistaa intuition tuottaman ratkaisun laatu (Klein 1998, 15–30; Klein 2003, 24–28). Rationaalisuuden ja intuition yhteistoiminta on todettu parhaaksi taisteluolosuhteiden päätöksenteko-

mekanismiksi mm. Yhdysvaltain vastakapinallisessa COIN-toiminnassa (Gompert 2007, xi).

*”Sillä on paikkansa, mutta se ei sovellu joka paikkaan. Ei ole syytä lähteä hätäilemään jos on paikka tehdä perustellumpia päätöksiä, mutta sillä on paikkansa.”*

Päätöksentekotilanteessa rationaalisen päättelyn ja intuition yhdistäminen nousee esiin tavoiteltavana asiantilana. Yhdistäminen vähentää intuition käytöstä seuraavia haittoja, kun sen nähdään järkevöittävän esimerkiksi riskinottoa.

*”Edelleen se, että pystyt sen käytössä olevan tiedon yhdistämään siihen perstuntumaan, niin sehän olisi ihan mahtavaa, olet supersotilas silloin. Se että onko se intuitio sitten aina oikein vai ei, keritäänkö siinä pikatilanteessa punnitsemaan ne haitat ja hyödyt, pros vs. cons? Onko korkealla riskillä saatava vähäinen palkkio sen arvoinen? Intuition ei pidä antaa myöskään sumentaa.”*

Toisaalta intuitio koetaan osaksi laajempaa päätöksentekokavalkadia, missä intuition lisäksi koulutuksella ja tietotaidolla on roolinsa. Tässä joukossa intuition arvo nousee ja laskee kertyneen kokemuksen mukaan.

*“Se on suuressa roolissa siinä. On se koulutus, tietotaito, tunne. Kaikki nämä yhdessä muodostaa sen ratkaisun minkä sinä teet. Intuitio on yksi osa sitä työkalupakkia. Se korostuu, kun sinulla on kokemusta asioista, mitä enemmän sinulla on ollut tilanteita, niin sitä enemmän sinä voit luottaa siihen tunteeseen ja se korostuu. Sen arvo nousee siinä työkalupakissa, mitä enemmän sinä teet asioita. Työssä sinun taitosi saattaa vähän ruostua, esim. ampumataito, mutta sitten taas kokemuksen kautta saatu tunne siitä asiasta nousee aina ylemmäks.”*

### 5.2.2 Intuitioon ei voi luottaa täydellisesti

Vaikka hallitsevan intuitioteorian mukaan intuitio antaa kokijalleen subjektiivisen oikeassa olemisen tunteen (Kahneman 2012, 276–278), haastateltavat eivät kuitenkaan luota intuitioon sokeasti. Pelkän intuition sijaan päätöksenteossa käytetään mieluummin intuition ja rationaalisuuden sisältävää hybridimallia. Mikäli tilanne mahdollistaa vain intuitiivisen päätöksenteon, suhtaudutaan siihen ja sen seurauksiin varauksellisesti.

*“Tietyllä tapaa on pakko luottaa siihen päätökseen, mutta samalla tiedostaa sen, että se päätös on intuitiivinen, eli tiedostaa sen, että tämä voi johtaa johonkin muuhun kuin siihen mihin oletat sen päätöksen johtavan.”*

*“Täyttä luottamusta ei tällaisessa tilanteessa voi saada, aina enempi vähempi epävarmaa.”*

*“Se ajatus, että koskaan et voi olla varma mutta johonkin täytyy vain luottaa, on se kantava ajatus intuition osalta.”*

### 5.2.3 Varoittava intuitio

Aineiston perusteella nousi esiin ilmiö, jota tässä tutkimuksessa nimitetään varoittavaksi intuitioksi. Varoittavassa intuitiossa oleellista on, että se pyrkii estämään jonkinlaisen toimintavaihtoehdon toteutumisen aiheuttamalla negatiivisen tunteen. Varoittava intuitio saattaa ilmetä esimerkiksi partioreittiä valittaessa.

*”On tullut sellainen ehdotus. Kaikki viittaa siihen, että voitaisiin mennä: on aikaa, sieltä ei ole ennakkotietoa, että sinne ei voisi mennä, mutta jotenkin tulee sellainen tunne et ei nyt. Sellaisessa paikassa olen sanonut sitten et ei mennä nyt, mennään joskus toiste. Kaikki on ollut ihan ok, mutta sitten on vaan tullut sellainen tunne, epämiellyttävä tunne että ei.”*

*”Tulee sellainen tunne, vaikka näyttäsi että kaikki ok, mutta sinulla on sellainen tunne, mikä sanoo sinun sisälläsi, että tässä voisi olla taka-*



*na jotain muutakin, että älä tee näin. Että vaikka sinulla on faktat pöydässä, että sinä voit mennä tuonne ja olla siellä ja tehdä sinun tehtävän, mutta sinulla on sellainen fiilis, että jos ei nyt mennäkkään”*

*“...yleensä negatiivissävyytteisiä. Eli joku asia ei ole tuntunut ihan hyvältä ja siksi sille on sanonut ei. Eli jos on ollut esim. lähdetäänkö tekemään tätä, niin intuition myötä tekee päätöksen, että nyt kaikki merkit ei näytä siltä, että kannattaisi näin tehdä, niinpä pysyttäydytään siinä by the book toiminnassa. Tällaisessa se on hyvin vahva.”*

#### **5.2.4 Intuitiivista päätöksentekoa on hankala perustella**

Haastatteluissa nousi esille intuitiivisen päätöksenteon hankala perusteltavuus. Johtajan ja alaisen välisen luottamuksen kannalta on oleellista perustella päätöksiä avoimesti sekä käyttää muodollista valtaa harvoin (Puolustusvoimat 2012, 35–40). Intuitiivisen päätöksenteon taustalla oleva tiedostamaton syntyperä ei tee näitä asioita helpoksi.

*“Intuitiivisessa päätöksenteossa päätöksen perustelu on välillä todella hankalaa. Esim. jos partiossa joku ilmoittaa nähneensä jotain ja oma intuitio sanoo sen, että ei pysähdytä tai tehdä ilmoitusta, niin silloin se päätös on vaikea perustella sille muulle partiolle, koska tavallaan sinusta vaan tuntuu nyt siltä, että asiaa ei tarvitse käsitellä sen enempää.”*

*“...siinä tulee sellainen fiilis, että kun torppaa partiotoverin ehdotuksen, mutta ei osakkaan perustella sitä ihan viimeisen päälle ja sanot vaan että ei tunnu siltä niin.... Ei siinä oikein voi tietää että mitä siinä olisi käynyt. Asia menee ohi, tulee seuraavia juttuja. Ei sitä sinänsä enää sen syvemmin ala miettiä, se on sillä hetkellä semmoinen päätös ja sitten aletaan katsomaan muita asioita.”*

### 5.2.5 Intuitio ja vuorovaikutus

Ihmisten on todettu tunnistavan ihmiskasvoilta paremmin ilmeiden todellisia merkityksiä sosiaalisen intuition avulla verrattuna siihen, jos vastaavaan pyritään rationaalisen analyysin kautta (Goleman 2006, 108–110). Haastatteluiden perusteella intuitiosta on hyötyä tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä vieraan kulttuurin kanssa. Tällöin intuition avulla on mahdollista tunnistaa kanssakäynnin kannalta olennaisia toimintamalleja.

*”Pitää pyrkiä tunnistamaan tilanne, että onko se millään lailla...esim. jos rauhanturvaamiskontekstissa oppii nopeasti, miten humalaisten [etnisyys poistettu] kanssa toimii, mutta se ei [etnisyys poistettu] kanssa välttämättä toimi.”*

Toisaalta intuitiosta on hyötyä myös omia joukkoja johdettaessa. Intuition avulla valitujen oikeiden sanojen avulla on mahdollista liennyttää joukon sisällä olevaa konfliktia.

*”Intuitio on tärkeää silloin kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä eli ei haukku haavaa tee, mutta on tärkeää miten sinä asettelet sanat kun puhut jollekin tuntemattomalle ihmiselle, että se intuitio voi olla jotain niin pientä. Jos tuntuu että konfliktitilanne ratkeaa sillä, että sinä menet puhumaan sinun ryhmäläiselle, mitä sinä et vielä hirveän hyvin tunne ja et ole tehnyt töitä hänen kanssaan, koska ollaan reserviläisiä ja talonpoikaisarmeijassa. Se vaatii sellaisen intuition, että sinä tiedät minkälaisella filiksellä sinä lähdet sitä lähestymään.”*

### 5.3 Intuitiiviseen päätöksentekoon vaikuttavat muuttujat

Aineiston perusteella voidaan nostaa esiin intuitiivisen päätöksentekoon liittyviä sisäisiä ja ulkoisia muuttujia. Seuraavaksi käydään läpi sisäisistä muuttujista intuition kehittämiseen liittyviä seikkoja, minkä jälkeen tarkastellaan ulkoisia muuttujia lähinnä organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

### 5.3.1 Intuition kehittäminen

Koska kaikki haastateltavat määrittelivät intuitiivisen päätöksenteon jossain määrin kokemukseen pohjautuvaksi taidoksi, tarkoittaa se myös samalla sitä, että tätä taitoa on mahdollista kehittää kokemusta kerryttämällä. Kokemuksen lisäksi itsereflektointi nousi esiin elementtinä, mikä auttaa intuition ja intuitiivisen päätöksenteon kehittämisessä.

*”Se lähtee siitä terveestä itseluottamuksesta, terve minäkuva, pitää ymmärtää vahvuudet ja heikkoudet. Pitää nähdä sellaisissa vaikeissa tilanteissa, että miten reagoi, jos ei siinä tilanteessa niin heti sen tilanteen jälkeen. Yleensä ihminen pettyy toisissa ihmisissä siihen, mikä itsessä itseään ärsyttää, sen kun jokainen ymmärtäisi niin oltaisiin varmaan parempia sotilaita kaikki. Sellainen empatiakyky ja tunneherkkyys ovat asioita mistä hyvin harvoin puhutaan sotilashommissa, mutta ne on sellaisia asioita 2000-luvun armeijassa, mitä ei voi sivuttaa. Urheilusta tuttu mental training voi sopia myös armeijaan.”*

*”Minä uskon, että sitä taitoa voi kehittää. Ja niin kuin luottamalla enemmän itseensä, koska intuitio on paljon sitä, että kuuntelee itseään päätöksentekotilanteessa, niin siinä voi kehittyä.”*

Toisaalta operatiivisessa toiminnassa tapahtuvan intuitiivisen päätöksenteon kehittämisen ongelmana on palautteen saaminen suoritetuista päätöksistä, koska vaihtoehtoisuuksia on hankala arvioida. Palautteen on todettu olevan yksi tekijä, mikä vaikuttaa intuition laatuun (Salas ym. 2010, 948–949). Vaihtoehtoisseurausten puuttuminen korostuu etenkin kohdassa 5.2.3 kuvatussa varoittavassa intuitiossa, jonka perusteella jätetään jokin toimenpide kokonaan tekemättä.

*”Asia on tavallaan jossittelua. Teet jonkun päätöksen intuitioon perustuen niin vaihtoehtoisseuraukset ovat jossittelua, etkä voi tietää miten olisi käynyt, jos olisit valinnut toisin. Jos intuition perusteella luovut jostain asiasta, et voi saada palautetta oikeastaan mistään. Voit oman päään sisällä miettiä niitä vaihtoehtoja, missä määrin se olisi voinut mennä vituiksi ja missä määrin onnistua. Oman päään si-*

*sällä tapahtuvaa ajattelua, tosi vaikea sanoa... On myös kokemuksia intuition hylkäämisestä ja muistan että sellaiset tilanteet on mennyt ihan ok. Niitä on varmaan enemmänkin ja niissä voi nähdä sen tuloksen. Mutta jos sinä feidaat jonkun tehtävän intuition perusteella, niin tulosta ei voi nähdä, joten on vaikeaa arvioida oliko oikein vai ei.”*

### 5.3.2 Organisaatiokulttuurin suhde intuitiiviseen päätöksentekoon

Haastatteluissa selvisi miten haastateltavat näkevät organisaatiokulttuurin vaikuttavan intuitiivisen päätöksenteon mahdollisuuksiin. Organisaatiokulttuuri on yksi tekijä, mikä vaikuttaa intuition käytön laajuuteen päätöksentekoprosesseissa (Malewska 2015, 98). Haastateltavien näkemykset vaihtelivat, mutta pääasiassa organisaation suhtautuminen intuitiiviseen päätöksentekoon esiintyi positiivisena. Positiivinen suhtautuminen korostuu etenkin, kun intuitiivinen päätöksenteko ja päättämättömyys asetellaan toistensa vastakohdiksi.

*”Ensisijaisesti on ollut kannustavaa ja positiivista ajatusmallia siihen, että parempi tehdä joku päätös kuin ettei tee päätöstä lainkaan.”*

*“Ehkä sitä ei virallisesti koulutettu missään, toki sitä ei missään nimessä myöskään estetty, vaan siihen jollain tasolla kannustettiin.”*

*”Intuition käyttöä ei ole rajoitettu, vaan on kannustettu tekemään omia päätöksiä. Tietenkin sen pataljoonan ja joukkueen antamissa rajoissa.”*

*“... [organisaatiossa] tavallaan nyrkkisääntö on sellainen, että jos joku ei vaikuta normaalilta tai on esim. liian hiljaista, niin silloin pitäisi jollain tapaa intuitiivisesti ymmärtää, että jotain saattaa olla meneillään tai olla tapahtunut jotain.”*

Toisaalta tuli ilmi, että intuitio-sanaa ei välttämättä tunnisteta sotilasorganisaatiossa. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, millä tavalla intuitiivisesta päätöksenteosta puhutaan organisaation sisällä.

*“En usko että kaikki tunnistaa sanaa intuitio, mutta sitä voisi verrata harkintakykyyn. Eli jos esimies luottaa minun harkintakykyyn niin hän todennäköisesti luottaa minun intuitioon ja kykyyn tehdä päätös olemassa olevilla tiedoilla. Varsinainen intuitio ei näy keskusteluissa ja siihen ei rohkaista.”*

*“Olen tehnyt [intuitioon pohjautuvia päätöksiä]. Se on toinen asia, että miten niitä olen tuonut julki.”*

Niin sanottu varoittavan intuition käyttö voidaan kokea organisaatiossa positiivisena, koska sen avulla on mahdollista hallita riskejä.

*“Varmaan semmoinen myönteinen, ei niin kuin turhia riskejä kannata ottaa, jos tuntuu ettei kannata lähteä tekemään jotain asiaa, niin esimiehet olisi ollut ihan mielissään. Ei kukaan kuitenkaan halua vastuulleen isoja takaiskuja. Että esimiehet hyväksyy. En muista suoraan jutelleeni asiasta, mutta luullakseni asia on näin. Jos ei ole tehtävän kannalta ollut pakollinen homma, niin turha ottaa sitä riskiä.”*

Toisaalta erään näkemyksen mukaan sotilasorganisaatio koettiin ennen kaikkea tulso-orientoituneena, riippumatta siitä käytettiinkö intuitiota vai ei.

*“Jälkikäteen kun näitä puidaan, niin katsotaan että miten asia meni. Jos meni hyvin niin siihen ei puututa, mutta jos meni huonosti, niin sitten puututaan negatiivisella tavalla.”*

Lopulta erään haastateltavan mukaan hierarkkisen sotilasorganisaation suhde intuitiiviseen päätöksentekoon tulee nähdä yksipuolisena lähestymisenä, jossa ei nähdä kunnolla asian syvyyttä ja potentiaalia.

*”Tuollaisessa hierarkkisessa organisaatiossa tavallaan ei sille [intuitiiviselle päätöksenteolle] anneta niin paljon valtaa kuin ehkä voisi olla syytä. Ja voi ajatella niin päin, että koulutus on vain kaiken perusta sille, että kaikki tulee tavallaan automaattisesti intuitiivisesti sinun si-*

*sältäsi. Hierarkkisessa organisaatiossa katsotaan, että se johtuu vain siitä, että sinut on koulutettu siihen.”*

#### 5.4 Tulosten vertaaminen teoriaan

Seuraavaksi tarkastelemme tutkimustuloksia tarkemmin suhteessa vallitseviin intuitioteoreettisiin näkökulmiin. Tutkimustulosten mukaan intuitiivinen päätöksenteko pohjaa kokemukseen, mikä on myös teoriassa esitetty näkemys, sillä intuitiota kuvaillaan esimerkiksi muistiin tallennetun tiedon tunnistamiseksi (Simon 1992, Kahneman 2012, Klein 2003) tai holistiseksi implisiittisen tiedon prosessoinniksi (Sadler-Smith & Sparrow 2008, Malewska 2015). Useimmiten näissä teorioissa peräänkuulutetaan, että kokemuksen tulisi olla relevanttia suhteessa päätöksenteon olosuhteisiin suhteutettuna, jotta intuitio voisi toimia. Niinpä mielenkiintoisia ovat tutkimuksessa esiin tulleet näkemykset, joiden mukaan myös elämäkokemus voi avittaa intuitiivista päätöksentekoa paremmaksi. Intuitioteoreettisesti tulkittuna voidaan katsoa, että elämäkokemus riittävän saman tyyppisestä (sotilaskonteksti vrt. poliisi) toiminnasta voitaisiin laskea relevantiksi kokemukseksi intuition luotettavuuden kannalta. Laajemmassa perspektiivissä ajateltuna elämäkokemus on huomioitu osana Puolustusvoimien syväjohtamisen mallin johtajakäsitystä (Puolustusvoimat 2012). Tästä näkökulmasta katsottuna intuitioteorioiden parissa implisiittisen oppimisen teoria lienee ainoa edes lähellä tätä oleva asia sen tunnustaessa sattumalta omaksutun tiedon luovan parempaa intuitiivista päätöksentekoa (Cohn ym. 2013, Bartlett ym. 2013).

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan intuitiolle on luonteenomaista tiedostamaton syntyperä. Myös teoria tukee tätä näkemystä, sillä intuition kuvataan syntyvän alitajunnassa, jolloin sen syntyperää on hankalaa tai mahdotonta kuvata (Simon 1992, Mintzberg 1994, Sadler-Smith & Sparrow 2008, Malewska 2015, Calabretta ym. 2017). Tästä tiedostamattomasta syntyperästä johtuva päätösten heikko perusteltavuus esiintyi sekä tutkimustuloksissa että teoriassa (Weidemann Eriksen 2010; Klein 1999, 34).

Tulosten mukaan intuitiivinen päätöksenteko tapahtuu useimmiten aikapaineen alaisuudessa tai tilannetietojen ollessa puutteelliset. Nämä ovat olosuhteita, joissa intuitiivista

päätöksentekoa tyypillisesti ilmenee (Agor 1987, 41–42; Malewska 2015, 97; Goldberg 1985, 31) ja joissa analyyttisen ajattelun puutteet on todettu rajoittaviksi (Weidemann Eriksen 2010, 197). Lisäksi tällaiset olosuhteet ovat tyypillisiä modernille sotilaalliselle toiminnalle, sillä konfliktien universaali kehitys on tuonut valtiollisten konfliktien tilalle laajalti valtioiden sisäisiä konflikteja. Modernit konfliktit asettavat sotilaalliselle toiminnalle uusia haasteita, sillä toimintaympäristö on kompleksisempi, kaaosmaisempi sekä vaikeampi hahmottaa. Tämä trendi koskee myös operaatioita, johon suomalaiset joukot ottavat osaa. (Cohn ym. 2013, 407; Gompert 2007, ix; Bakken & Haerem 2011, 130; Oikarinen 2014, 6–8.)

Aineistosta selviää, että reserviläisjohtajat eivät luota intuitioonsa täydellisesti päätöstä tehdessään. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä intuitioteoreettisten tutkimusten mukaan intuitio antaa useimmiten vahvan oikeassa olemisen tunteen sen kokijalle, mikä perustuu tunteen johdonmukaisuuteen sekä vaivattomuuteen. Tämä henkilön kokemaa subjektiivinen arvio ei korreloi intuition pätevyyden kanssa, sen sijaan korrelointi voidaan löytää intuition kokijaa, ympäristöä sekä näiden kahden suhdetta arvioimalla. Onko ympäristö riittävän ennustettava ja onko intuition kokijalla kokemusta kyseisestä ympäristöstä? (Kahneman 2012, 276–278; Hogarth 2010, 340–341.)

Tehokas päätöksenteko käyttää hyväkseen sekä rationaalista analysointia että intuitiivista tilanteenarviointia, jolloin ne täydentävät toisiaan (Sadler-Smith & Sparrow 2008, 308). Klein on luonut näiden kahden katsontatavan yhdistelyn pohjalle päätöksentekomallin, mikä on esitelty luvussa 2.5.2. Tämä tunnistamiseen pohjautuva päätösmalli (RPD-malli) toimii siten, että kaavan tunnistettuaan henkilö saa intuitiivisesti mieleensä yhden toimintamallin, mikä tarkastetaan nopeasti rationaalisella päättelyllä. Mikäli rationaalinen päättely ei hyväksy ensimmäistä mieleen tullutta toimintamallia, pyritään luomaan uusi vaihtoehto. Optimaalisimmillaan henkilö saa mieleensä intuitiivisesti yhden toimintamallin, jonka rationaalisesti tarkistettuaan hän voi tehdä päätöksen. Tämä malli esiintyy Kleinin mukaan kovan aikapaineen alla toimittaessa. (Klein 2003, 25–27.) Myös reserviläisjohtaja pyrkii yhdistelemään intuitiota ja rationaalisuutta optimoidakseen päätöksenteon tehokkuuden. Oleellista on hyödyntää päätöksentekoon käytettävissä oleva aika maksimaalisesti, jolloin rationaalisuuden määrä yhtälössä kasvaa sitä mukaa, kun aikapaine vähenee.

Aineistosta nousi uutena ilmiönä esiin varoittavaksi intuitioksi nimetty kokemus. Teoriasta ei löytynyt erillistä määritelmää tämän tyyppiselle kokemukselle, joskin Klein kertoo sotilastoiminnassa sattuneista tilanteista, joissa toimijalla on ilmennyt samainen ”kaikki ei ole hyvin”-tunne, mistä tämän tutkimuksen haastateltavatkin kertoivat. Tässä tutkimuksessa varoittava intuitio on nostettu erilleen muusta aineistosta, koska sen luonne päätöksentekoon vaikuttavana asiana on poikkeava. Varoittava intuitio pyrkii estämään toteutumaisillaan olevan toimintavaihtoehdon luomalla voimakkaan epämiellyttävän tunteen. Tässä se eroaa normaalista intuitiosta, minkä mukana tuleva olo on pikemminkin ”ahaa-elämys” eli johdonmukainen sekä vaivaton ymmärtämisen tunne.

Intuition kehittäminen on mahdollista ensisijaisesti kerryttämällä kokemusta, mutta myös kehittämällä itsetietoisuutta. Viimeksi mainittu vaikuttaa intuition ja rationaalisen päättelyn yhteiskäyttöön, jossa vahva itsetietoisuus auttaa ymmärtämään mikä on päätöksentekomielessä kulloisessakin tilanteessa paras suhde intuition ja rationaalisuuden kesken. (Gompert 2007, 35–36.) Haastateltavien mielestä itsetietoisuus mahdollistaa intuition kehittämistä, kun taas palautteen puute haittaa sen kehittämistä. Intuitiivisesta päätöksenteosta on vaikea saada palautetta, koska kompleksiset ympäristöt voivat olla viheliäisiä. Viheliäisestä ympäristöstä saatava informaatio ei ole edustava otos ympäristöstä, niinpä palaute on vääristynyttä tai sitä ei ole saatavilla lainkaan (Hogarth 2010, 343). Bakkenin ja Gilljamin mukaan palautetta ei voi saada intuitiivisesta päätöksenteosta ennen kaikkea, koska päätöksenteon seuraukset syntyvät viiveellä, eikä niitä voi yhdistää tiettyyn toimenpiteeseen. Lisäksi päätöksen vaihtoehtoiseuraukset ovat toteutumattoman päätöksen osalta mahdotonta nähdä ja viimekädessä kaikkein tärkeimmät päätökset ovat ainutlaatuisia päätöksiä, joiden perusteella ei voida synnyttää oppimisprosessia. (Bakken & Gilljam 2003, 198.)

Lopulta voimme tarkastella organisaatiokulttuurin ja intuition suhdetta. Haastateltavien kertomusten mukaan heitä ympäröivässä sotilasorganisaatiossa oleellista on ollut, ettei päätöksentekokykyä menetettäisi missään olosuhteissa. Tässä tavoitteessa intuition käyttö toimii myötävaikuttajana, koska se ehkäisee ongelmanratkaisun yllirationalisoinnista johtuvaa pitkittynyttä päätöksentekoon liittyvää passiivisuutta. Päätöksentekokykyä vaaliva ajatusmalli on organisaation puolelta hyvin perusteltavissa, sillä kuten to-



dettua, historiallisesti enemmän taisteluita on hävitty päättämättömyyteen kuin huonoihin päätöksiin (Roth 2004, 90). Intuitio koetaan tällä tavalla ajateltuna hyödyllisenä ja sen käyttö on organisaatiossa vähintään hiljaisesti hyväksytty. Varoittavaan intuitioon taas suhtaudutaan positiivisemmin, sillä mikäli vain annetut tehtävät tulevat täytetyksi, se toimii tehokkaana riskienhallintavälineenä ilman negatiivista puolta.

Toisaalta intuitio-sanaa ei välttämättä tunnistettu organisaation sisällä. Tämä vaikuttaa intuition käytön laajuuteen negatiivisesti, sillä organisaatiokulttuuri on yksi tähän asiaan vaikuttava ulkoinen muuttuja päätöksenteon olosuhteiden ja ratkaistavan ongelman rakenteen kanssa (Malewska 2015, 98). Haastatteluissa ilmeni myös kokemuksia, joissa sotilasorganisaatio koettiin yksisilmäisesti tulosta katsovaksi koneeksi, jossa vahva hierarkia johtaa yksilöllisen johtamisen ylenkatsomiseen. Tällaiset kokemukset on syytä ottaa tosissaan, sillä Stuart ja Hubert Dreyfusin mukaan byrokratia nimenomaan liialliseen rationaalisuuteen luottavana mekanismina voi liiallisuuksiin mennessään hukata ihmisistä löytyvän asiantuntemuksen ja taidon (Dreyfus & Dreyfus 2005, 790).

## 5.5 Yhteenveto

Tutkimuksen mukaan reserviläisjohtajat hahmottavat intuitiivisen päätöksenteon pitkälti samoin, kuin keskeiset intuitioteoriat sen määrittelevät. Intuitiivinen päätöksenteko on heille osa työkalupakkia, jonka avulla he tekevät päivittäin päätöksiä operatiivisessa rauhanturvatoiminnassa. Taulukossa 2 tiivistetään aineiston pohjalta tehdyt havainnot, jotka kuvaavat reserviläisjohtajien intuitiivisen päätöksenteon ymmärrystä heidän kertomansa perusteella.

### **MITEN RESERVILÄISJOHTAJAT HAHMOTTAVAT INTUITIIVISEN PÄÄTÖKSENTEON? KESKEISET LÖYDÖKSET:**

- Intuitiivinen päätöksenteko kumpuaa kokemuspohjasta
- Intuitio syntyy aivoissa tasolla, jota intuition kokija ei tiedosta
- Intuitiivista päätöksentekoa käytetään useimmiten aikapaineellisissa tilanteissa puutteellisten tilannetietojen vallitessa
- Päätöksentekotilanteissa intuitiota ja rationaalisuutta pyritään yhdistelemään mikäli mahdollista
- Päätöksenteossa intuition ei luoteta täydellisesti eikä pelkkää intuitiota käytetä mielellään ellei aikapaine pakota siihen
- Intuitiivista päätöstä on vaikeaa perustella alaisille
- Normaalin oivaltavan intuition rinnalla ilmenee varoittava intuitio, mikä pyrkii estämään tietyn toimintavaihtoehdon toteutumisen tuottamalla epämiellyttävän tunteen

TAULUKKO 2. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten suomalainen reserviläisjohtaja hahmottaa intuitiivisen roolin operatiivisen rauhanturvatoiminnan päätöksentekoprosessissaan. Tutkimuksen mukaan reserviläisjohtajat näkevät intuitiivisen päätöksenteon syntyvän kokemukseen pohjautuen tiedostamattoman syntyperän kautta siten, että se ilmenee yleensä aikapaineellisissa tehtävissä tai puutteellisilla tilannetiedoilla toimittaessa. Lisäksi tutkimustuloksista selviää, että intuitiota ja rationaalisuutta yhdistelevä päätöksentekomalli on sotilaiden mukaan optimaalinen toimintamalli. Pelkkään intuitioon ei luoteta varauksetta ja intuitiota yksinään käytetään päätöksentekotilanteessa vain, mikäli aikapaine pakottaa siihen. Näistä tuloksista seuraava johtopäätös on, että suomalainen reserviläisjohtaja ymmärtää intuitiivisen päätöksenteon pääpiirteet pitkälti intuitioteorioiden mukaisesti, eli ennen kaikkea johonkin konkreettiseen eli kokemukseen pohjautuvana. Laajemmin ajateltuna intuitiivinen päätöksenteko hahmotetaan käyttökelpoiseksi työkaluksi määrättyissä olosuhteissa toimittaessa, mutta myös sen rajoituksia ymmärretään ja siten sen käytössä ilmenee tiettyä varovaisuutta. Uutena ilmiönä aineistosta nousi esiin varoittava intuitio, millä tarkoitetaan normaalista oivaltavasta intuitiosta eroavaa negatiivista intuitiota, mikä pyrkii estämään toteutumassa olevan toimintavaihtoehdon antamalla kokijalleen epämiellyttävän tunteen.

Kuten todettua, tutkimustulokset mukailevat pääasiassa vallitsevia intuitioteoreettisia näkemyksiä kahta poikkeusta lukuun ottamatta. Ensimmäinen poikkeus on se, että intuitio koetaan asiana, mitä kohtaan ei missään vaiheessa tunneta täydellistä luottamusta. Teoreettinen näkemys asiaan on se, että mikäli päätös on tehty intuitiivisesti, lisää tämä luottamusta tehtyyn päätökseen (Lufityanto, Donkin & Pearson 2016). Toisaalta on myös todettu, että ihmisen subjektiivinen varmuus intuition laadusta perustuu tunteen johdonmukaisuuteen ja vaivattomuuteen, mikä ei vastaa siihen, voiko onko intuitio todellisuudessa luotettava (Kahneman 2012, 276–278; Hogarth 2010, 340–341; Calabretta ym. 2017, 367). Luottamuksen puute intuitiota kohtaan voidaan tulkita reserviläisten realistiseksi suhtautumiseksi intuition rajoituksiin siinä mielessä, että klassisen intuitiokäsityksen mukaan intuition menestyksekkäs käyttö päätöksenteossa saattaa vaatia 10 vuoden intensiivisen altistuminen haluttuun toimintaympäristöön (Cohn ym. 2013, 407).

Näin laajamittaista kokemusta reserviläissotilaan on vaikea, jollei mahdoton saada. Ehkä siitä syystä myös luottamus intuitioon on ehdollinen. Toisaalta on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan aito intuitiivinen päätöksenteko olisi mahdollinen jo vähemmälläkin altistumisella haluttuun toimintaympäristöön, mikäli taustalla on oikeaoppista harjoittelua (Cohn ym. 2013, 401–402; Bartlett ym. 2013, 3–4). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että lyhyemmästä toimintaympäristölle altistumisesta huolimatta reserviläisjohtajat vaikuttavat käyttävän intuitiivista päätöksentekoa yhtenä päätöksentekometodinä.

Toisena poikkeavana ja näin ollen uutena asiana aineistosta nousi esiin varoittava intuitio. Sotilastoiminnassa varoittava intuitio lienee yleinen, sillä sotilasoperaatioiden menestyksellinen suorittaminen vaatii joukon oman toimintakyvyn ylläpitoa ja tähän liittyen on keskeistä tunnistaa omaa toimintaa uhkaavat tekijät. Tällaisten uhkien tunnistaminen on monesti aikapaineellista toimintaa, kuten esimerkiksi tienvarsipommin tunnistaminen liikkuvasta autosta (Cohn ym. 2013, 401). Myös suomalaisessa miinaturvallisuuskoulutuksessa tunnistetaan varoittava intuitio, vaikkakaan se ei kulje kyseisellä nimellä. Siviilikriisinhallinnan peruskurssilla annettavassa koulutuksessa kerrotaan koulutettaville tienvarsipommin anatomiaa ja siitä, miten olisi mahdollista tunnistaa tienvarsipommista ennalta varoittavat asiat. Koulutettaville painotetaan, että mikäli partioidessa tulee poikkeuksellinen olo (”goosebumps”, suom. iho kananlihalla) johonkin reitin varrella olevaan asiaan liittyen, tulisi se sanoa heti ääneen, sillä joku muu voi ajatella samaa. (EUCCC XXV 2017.) Tämä kuvaus vastaa pitkälti haastatteluissa tullutta kuvaa varoittavasta intuitiosta, mutta myös antaa meille mielenkiintoisen esimerkin kollektiivisesta intuitiosta, mikä voisi olla yksi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Vaikka tässä työssä on keskitytty kriisinhallintatoimintaan, voidaan katseita kääntää myös laajempaan sotilaskontekstiin. Kuten on jo aiemmin todettu, sodankäynnin luonne on muuttumassa alati monimutkaisemmaksi (Bakken & Haerem 2011, 130). Tämä muutos koskee myös Suomen Puolustusvoimia ja sen päätehtävää eli Suomen puolustamista. Ukrainassa esiintyneiden ”pienien vihreiden miesten” ajatuksena on ollut käyttää hyödyksi tätä monimutkaisuuden ja kompleksisuuden aiheuttamaa sumuverhoa siten, että kun vaikuttamisen kohde ymmärtää tilanteen, on jo liian myöhäistä. Tämän sumuverhon turvin pyritään harhauttamaan sekä organisaatiota että yksittäistä taistelijaa. Yksilön

tasolla intuition parempi valjastaminen hyötykäyttöön voisi olla yksi tapa helpottaa tilanteen tunnistamista. Tämä koskee kaikkia johtotasoja sekä jokaista yksilöä joita armeija pitää sisällään, sillä jokaisella ihmisellä on lunastuskelpoista intuitiivista potentiaalia olemassa, vaikka henkilökohtaisella tasolla intuitiivisen kyvykkyyden taso vaihtelee (Malewska 2015, 99; Salas ym. 2010, 948–949). Ratkaisevassa tilanteessa kysymys on lopulta siitä, pystyykö sotilas tekemään kriisitilanteessa päätöksiä vai ei (Puukka 2008, 9). Analyyttinen ajattelu rajoittaa päätöksentekokykyä ennen kaikkea aikapaineellisissa tilanteissa (Weidemann Eriksen 2010, 197), mutta intuitio pystyy ohittamaan nämä rajoitteet (Hogarth 2010, 341), tarjoamaan tarvittavaa adaptaatiokykyä ja ketteryyttä (Moilanen 2015, 106), näin ollen luoden pohjaa toimivalle ja menestykselle päätöksenteolle.

Se miten yksilö pystyy kehittämään omaa intuitiivista päätöksentekokykyään, riippuu isossa mittakaavassa paljolti ympärillä olevan organisaation antamasta tuesta. Tämä tuki syntyy aluksi määrittelemällä intuitiivinen päätöksenteko, minkä jälkeen se tulisi integroida kiinteäksi osaksi johtajakuvaa (Moilanen 2015, 105). Edelleen avuksi on, mikäli pystymme luomaan kulttuuria, mikä tukee intuitiivista päätöksentekoa ja kannustaa itseoppimiseen, reflektointiin ja oppimiseen (Roth 2004, 92). Intuitiivisesta päätöksenteosta syntyvät haitat liittyvät lähinnä tilanteisiin, joissa ei onnistuta tunnistamaan ympäristön ennustettavuutta suhteessa kerättyyn kokemukseen ja näin ollen tehdään huonoja päätöksiä väärin tai vääristyneisiin tietoihin pohjaten. Tämänkaltaisia ongelmia pystytään vähentämään, mikäli intuitioon liittyviä lainalaisuuksia on koulutettu toimijalle organisaation toimesta.

## 6.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksessa onnistuttiin saavuttamaan sille annetut tavoitteet ja sen avulla voidaan ymmärtää suomalaisen reserviläisjohtajan kriisinhallintatoiminnassa tapahtuvaa intuitiivista päätöksentekoa. Tästä huolimatta tutkimukseen liittyy rajoituksia. Tutkimuksessa haastatteluaineisto kerättiin siten, että saatiin aikaiseksi mahdollisimman kattava joukko suhteessa erilaisiin johtoasemiin ja sukupuolijakaumaan. Voidaan kysyä, olisiko tämän lähestymistavan sijaan ollut parempi tutkia asiaa kokoamalla haastatteluaineisto reserviläisjohtajien siviilitaustan mukaisesti mahdollisimman heterogeeniselta joukolta. Tällöin

olisi mahdollisesti pystytty hahmottamaan taustakoulutuksen ja muun kuin Puolustusvoimien parissa syntyneen työkokemuksen vaikutusta intuitiivisen päätöksenteon kokemuksiin. Toisaalta Puolustusvoimat lähettää nykyään sotilaita rauhanturvaoperaatioihin melko suoraan sen jälkeen, kun he ovat saaneet valmiiksi varusmiespalveluksensa Suomen kansainvälisessä valmiusjoukossa. Näin ollen kyseisten sotilaiden ikäjakauma on kohtalaisen matala heidän palvellessaan rauhanturvaoperaatiossa. Voidaan pohtia olisiko intuitiivinen päätöksenteko hahmottunut tässä tutkimuksessa eri tavalla, mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu vaikkapa nuorempia reserviläisjohtajia.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus herättää paljon kysymyksiä, joita voidaan jalostaa jatkotutkimuksen käyttöön. Sotilasympäristössä taistelutilanteessa muutos on jatkuvaa, minkä vuoksi se on erittäin hedelmällinen ympäristö tutkia, kehittää ja opettaa intuition käyttöä. Jo ymmärrys intuition toimintalogiikasta parantaa päätöksenteon laatua, joten tässä olisi potentiaalia parantaa joukkojemme päätöksentekokykyä ja sitä kautta suorituskkyä. Tämän vuoksi Puolustusvoimien tulisi siirtyä jälkijunassa olemisesta edelläkävijän rooliin ja lähteä tekemään ennakkoluulottomasti tutkimusta ja käytännön sovelluksia intuitiiviseen päätöksentekoon liittyen.

Toinen tärkeä asia jatkotutkimuksen kannalta on intuition kehitettävyyteen liittyvät seikat. Tarvitaan uusia malleja ja toimintatapoja, joilla intuitiivista ajattelua voidaan kehittää. Lisäksi olisi oleellista tutkia, auttavatko yhdellä toimialalla hankitut intuitiiviset kokemukset ajatusmallien tasolla silloin, kun toimitaan toisessa kontekstissa. Eli ovatko tietyt intuitiivisen ajattelun perusstruktuurit monistettavissa? Tutkimusta tarvittaisiin myös kollektiivisesta intuitiosta, mitä esiintyy etenkin sotilaskontekstissa.

## LÄHTEET

- Adair, John 2004. *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. Thorogood, London.
- Agor, Weston 1987. *Intuiot johtamisessa*. Rastor, Helsinki.
- Akinci, Cinla & Sadler-Smith, Eugene 2012. *Intuition in Management Research: A Historical Review*. International Journal of Management Reviews. Vol. 14, 104–122.
- Allison, Graham & Zelikow, Philip 1999. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Longman, New York.
- Anttila, Ulla 2012. *Enhancing human security through crisis management: opportunities and challenges for learning*. Juvenes Print, Tampere.
- Anttila, Ulla 2013. *Paluu tulevaisuuteen: kriisinhallinnan osaamisen haasteet vuoden 2008 Delfoi-asiantuntijapaneelin tulosten ja alan viimeaikaisen kehityksen valossa*. Futura-lehti, 3/2013, 58–66.
- Bartlett, Kathreen; Nolan, Margaret & Marraffino, Andrea 2013. *Intuitive Sensemaking: From Theory to Simulation Based Training*. Teoksessa Schmorow, Dylan & Fidopias-tis, Cali (toim.). *Foundations of Augmented Cognition*. Springer-Verlag, Heidelberg.
- Bastick, Tony 1982. *Intuition: How We Think and Act*. Wiley, Chichester.
- Bakken, Björn T. & Gilljam, Martin 2003. *Dynamic intuition in military command and control: why is it important, and how it should be developed*. Cognition, Technology and Work, 5, 197–205.
- Bakken, Björn T. & Haerem, Thorvald 2013. *Intuition in crisis management: the secret weapon of succesful decision makers?* Teoksessa Sinclair, Marta (toim.). *Handbook of Intuition Research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Betsch, Tilmann 2011. *The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making*. Teoksessa Intuition Plessner, Henning; Betsch, Cornelia & Betsch, Tilmann (toim.). *In Judgment and Decision Making*. Taylor & Francis, Heidelberg.
- Calabretta, Giulia; Gemser, Gerda & Wijnberg, Nachoem 2017. *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. Organization Studies. Vol. 38, No. 3-4, 365–401.

CIA, 2018. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2024.html>. Haettu 12.1.2018.

Claxton, Guy & Atkinson, Terry 2000. *The Intuitive Practitioner: on the value of not always knowing what one is doing*. Open University Press, Buckingham.

Cohn, Joseph; Squire, Peter; Estabrooke, Ivy & O'Neill, Elizabeth 2013. *Enhancing Intuitive Decision Making through Implicit Learning*. Teoksessa Schmorow, Dylan & Fidopiastis, Cali (toim.). *Foundations of Augmented Cognition*. Springer-Verlag, Heidelberg.

Dreyfus, Hubert & Dreyfus, Stuart 1986. *Mind over machine: The Power of Human Intuition in the Era of the Computer*. Free Press, New York.

Dreyfus, Hubert & Dreyfus, Stuart 2005. *Expertise in Real World Contexts*. Organization Studies. Vol. 26, No. 5, 779–792.

Duggan, William 2005. *Coup D'oeil: Strategic intuition in army planning*. U.S. Army war college, Carlisle, PA.

Duggan, William 2013. *Strategic Intuition..* Teoksessa Sinclair, Marta (toim.). *Handbook of Intuition Research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Eskola, Jari 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

EUCCC 2017. Henkilökohtainen tiedonanto. EU Concept Core Course XXV, Jämijärvi, 9.4.2017.

Goldberg, Philip 1985. *Intuition voima*. Rastor, Helsinki.

Goleman, Daniel 2006. *Sosiaalinen äly*. Otava, Keuruu.

Gompert, David 2007. *Heads We Win: The Cognitive Side of Counterinsurgency (COIN)*. RAND National Defence Research Institute, Santa Monica, CA.

Harisalo, Risto 2008. *Organisaatioteoria*. Tampere University Press, Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Hogarth, Robin M. 2010. *Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making*. Psychological Inquiry, 21, 338–353.



- Kahneman, Daniel 2011. *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. Terra Cognita, Helsinki.
- Kahneman, Daniel & Tversky, Amos 1974. *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, New Series, Vol. 185, No. 4157, 1124–1131.
- Kaleva, Atte 2007. *Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla*. Pro gradu –tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kaurala, Antti 2009. *Kansainvälistymisen vaikutukset johtamiseen*. Kandidaatinatutkimus. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Klein, Gary 1998. *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press, Cambridge.
- Klein, Gary 2003. *The Power of Intuition*. Currency Books, New York.
- Klein, Gary 2009. *Streetlights and Shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. MIT Press, Cambridge.
- Klein, Gary 2013. *Expert intuition and naturalistic decision making*. Teoksessa Sinclair, Marta (toim.). *Handbook of Intuition Research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Knighton, R.J. 2004. *The Psychology of Risk and its Role in Military Decision-Making*. Defence Studies, Vol. 4, No. 3, 309–334.
- Koukkunen, Kalevi; Hosia, Vuokko & Keränen Jukka 2005. *Iso sivistyssanakirja*. WSOY, Helsinki.
- Lufityanto, Galang; Donkin, Chris & Pearson, Joel 2016. *Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence*. Psychological Science, Vol. 27, No. 5, 622–634.
- Malewska, Kamila 2015. *Intuition in Decision Making – Theoretical and Empirical Aspects*. International Journal of Business and Economic Development, Vol. 3, No. 3, 97–105.
- Mintzberg, Henry 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press, New York.
- Moilanen, Jon 2015. *The Wisdom of Tacit Knowing-in-Action and Mission Command*. Adult Learning, Vol. 26, No. 3, 101–108.

NATO 2007. *Exploring new command and control concepts and capabilities*. Research and Technology Organisation, North Atlantic Treaty Organisation, Neuilly-sur-Seine.

Oikarinen, Petri 2014. Suomen ja Tanskan sotilaallisen kriisinhallinnan koulutusjärjestelmät. Tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Perttula, Juha & Latomaa, Timo 2008. *Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

Picart, Jose A. 1991. *Expert War Fighters with Battlefield Vision*. Military Review, Vol. LXXI, No. 5, 51–60.

Pretz, Jean E. 2013. *Types of intuition: inferential and holistic*. Teoksessa Sinclair, Marta (toim.). *Handbook of Intuition Research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Puolustusvoimat, Pääesikunta 2012. *Johtajan käsikirja*.

Puukka, Ilkka 2008. *Sotilasjohtaminen muuttuvassa maailmassa: Paradigmaattinen tarkastelu*. Tiede ja Ase, Vol. 66, 5–28.

Reinwald, Brian R. 2000. *Tactical intuition*. Military Review, Vol. 80, No. 5, 78–88.

Reserviläinen 2017. *Intti uudistuu: Puolustusvoimat alkaa kouluttaa jokaista varusmiestä sotasimulaattorilla*.

[http://www.reservilainen.fi/uutiset/intti\\_uudistuu\\_puolustusvoimat\\_alkaa\\_kouluttaa\\_jokaista\\_varusmiesta\\_sotasimulaattorilla](http://www.reservilainen.fi/uutiset/intti_uudistuu_puolustusvoimat_alkaa_kouluttaa_jokaista_varusmiesta_sotasimulaattorilla). Haettu 1.1.2018.

Roth, Rolf I. 2004. *The Rational Analytical Approach to Decision-Making: An Adequate Strategy for Military Commanders?* Connections: The Quarterly Journal. Vol. 3, No. 2, 71–92.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.  
[www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf). Haettu 1.2.2018.

Sadler-Smith, Eugene & Sparrow Paul R. 2008. *Intuition in Organizational Decision Making*. Teoksessa Hodgkinson, Gerard P. & Starbuck, William H. (toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press, New York.

Salas, Eduardo; Rosen, Michael & DiazGranados, Deborah 2010. *Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations*. Journal of Management, Vol. 36, No. 4, 941–973.

Simon, Herbert A. 1979. *Päätöksenteko ja hallinto*. Weilin+Göös, Espoo.

Simon, Herbert A. 1992. *What Is an "Explanation" of Behavior?* Psychological Science, Vol. 3, No. 3, 150–161.

Sterman, John D. 2000. *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill, Boston.

Smith, Gerald F. 2008. *Teaching Decision Making*. Teoksessa Hodgkinson, Gerard P. & Starbuck, William H. (toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press, New York.

Suomen Kuvalehti 2009. <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/ulkomaat/afganistan-tallaisessa-sodassa-suomi-on-mukana>. Haettu 1.1.2018.

Tinghög, Gustav; Andersson, David; Bonn, Caroline; Johannesson, Magnus; Kirchler, Michael; Koppel, Lina & Västfjäll, Daniel 2016. *Intuition and Moral Decision-Making – The Effect of Time Pressure and Cognitive Load on Moral Judgment and Altruistic Behavior*. PLoS ONE 11, (10), 1–19.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Trewin, Neil; Ojiako, Udechukwu & Johnson, Johnnie 2010. *Risk management and its practical application: lessons from the British Army*. Journal of Risk Research, Vol. 13, No. 5, 669-686.

U.S. Government 2009. *Counterinsurgency Guide*. Bureau of Political-Military Affairs, Department of State.

YLE 2009. *Utin erikoisjääkärit tutustuvat islamilaiseen kulttuuriin*. <https://yle.fi/uutiset/3-5248541>. Haettu 12.12.2017.

YLE 2014. *Suomen asepalvelus ei seuraa muita Pohjoismaita*. <https://yle.fi/uutiset/3-7113052>. Haettu 12.12.2017.

YLE 2017. *Armeijalta kolme miljoonaa euroa taistelusimulaattoriin – "Tässä pystytään tekemään asioita, joita ei kentällä pystyttäisi"*. <https://yle.fi/uutiset/3-9804506>. Haettu 12.12.2017.

Weidemann Eriksen, Jörgen 2010. *Should Soldiers Think before They Shoot?* Journal of Military Ethics, Vol. 9, No. 3, 195–218.

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelurunko

- 1) Taustakysymykset: rauhanturvakokemus, missä, milloin, tehtävät ym.
- 2) Miten kuvailisit intuitiivista päätöksentekoa?
- 3) Oletko sotilastehtävissä toimiessasi koskaan tehnyt intuitioosi pohjautuvaa päätöstä?
- 4) Muistatko tarkemmin esimerkkiä, jossa teit intuitiivisen päätöksen? Missä tämä tapahtui ja milloin?
- 5) Millaiset olosuhteet kyseessä olevassa tilanteessa vallitsi?
- 6) Tunsitko luottamusta tekemääsi päätökseen?
- 7) Muistatko, millainen tunne sinulla oli tehtyäsi päätöksen?
- 8) Muistatko, liittyikö päätöksen tekemiseen mitään fyysisiä tuntemuksia?
- 9) Onko rotaatiokoulutuksessa tai muussa vastaavassa koulutus kontekstissa puhuttu koskaan intuitiosta tai vastaavasta?
- 10) Onko intuitiivisilla kokemuksilla mielestäsi ollut vaikutusta sinun kehitykseeni päätöksentekijänä?
- 11) Onko muiden ihmisten kertomuksilla tai opetuksilla ollut vaikutusta siihen, mitä ajattelet intuitiivisesta päätöksenteosta?
- 12) Osaatko arvioida, miten sotilastehtävissä toimiessasi esimiehesi suhtautuivat intuitiiviseen päätöksentekoon?
- 13) Millaisessa arvossa itse pidät intuitiivista päätöksentekoa?
- 14) Jos mietit luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua, niin miten intuitio suhtautuu?
- 15) Kokemuksesi mukaan, mikä saa sinut vakuuttuneeksi siitä, että voit luottaa ilmenneeseen intuitiiviseen tunteeseen ja ottaa sen käyttöön päätöksen muodossa?
- 16) Millainen suhde on mielestäsi rotaatiokoulutuksen annilla ja intuitiivisella päätöksenteolla?
- 17) Onko mielessä vielä jotain muuta mitä haluaisit sanoa intuitiosta tai intuitiivisesta päätöksenteosta?